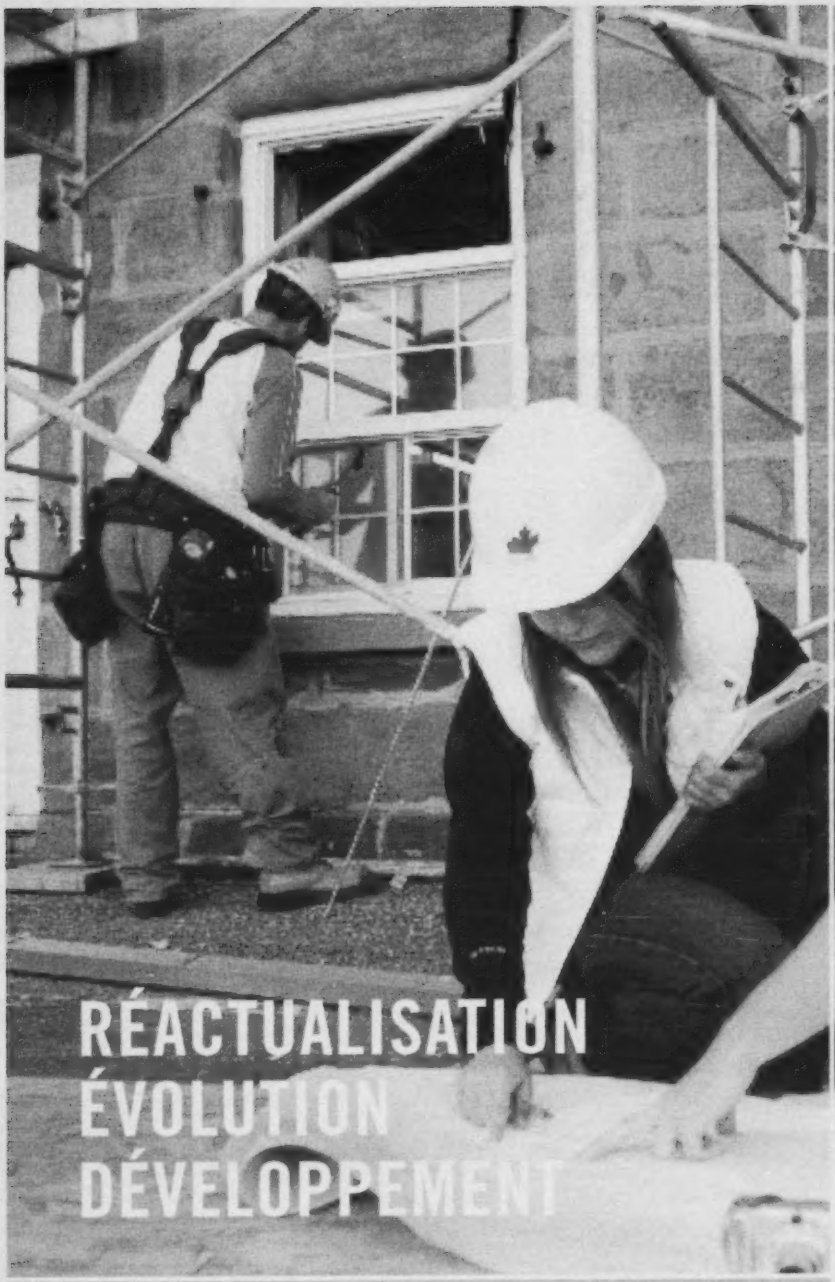


RÉACTUALISATION ÉVOLUTION DÉVELOPPEMENT

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE
RAPPORT ANNUEL 2007–2008

Canada

VUE D'ENSEMBLE

PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

Construction de Défense Canada (CDC) est une société d'État dont le mandat est d'offrir au ministère de la Défense nationale (MDN) et aux Forces canadiennes des services de passation des marchés, des services de gestion des marchés de construction ainsi que des services liés à l'infrastructure. CDC appuie également la défense du Canada.

SERVICES DE LA SOCIÉTÉ

CDC assure la passation des marchés et gère les services d'experts-conseils, les services de construction et les services environnementaux pour le compte des clients du ministère de la Défense nationale, notamment le Groupe infrastructure et environnement, les chefs d'état major de la Force maritime, de l'Armée de terre et de la Force aérienne, l'Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes, l'Agence de logement des Forces canadiennes et Recherche et développement pour la défense Canada. La Société offre ses services par le biais de ces secteurs de service :

- Services des marchés
- Services de construction
- Services environnementaux
- Soutien à la gestion de projets et de programmes
- Services de soutien à l'infrastructure

POINTS SAILLANTS POUR 2007-2008

Satisfaction du client

Taux d'utilisation

(pourcentage d'heures passées par un employé sur les travaux du marché du client)

Revenus provenant des services

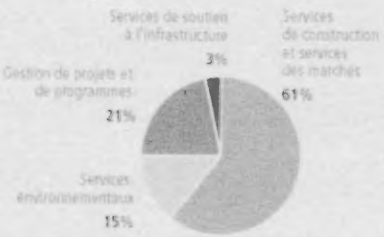


TABLE DES MATIÈRES

Message de la présidente du Conseil d'administration 2
Message du président 4
Faits saillants :
- Services de construction 6
- Services des marchés 8
- Services environnementaux 10
- Gestion de projets et de programmes 12
- Services de soutien à l'infrastructure 14

Rapport sur les initiatives stratégiques 16
La Société 18
Gouvernance 22
Le conseil d'administration 24
Équipe de direction 25
Commentaires et analyse de la direction 26
Comptes et états financiers 56
- Déclaration de responsabilité de la direction 56
- Rapport du vérificateur 57

Construction de Défense Canada
Defence Construction Canada

CDC-DCC

FSC Recyclé

www.cdc-dcc.gc.ca

RÉACTUALISATION, ÉVOLUTION ET DÉVELOPPEMENT

1 RÉACTUALISATION : RÉPONDRE AUX ATTENTES DES CLIENTS

CDC a été créée en 1951 afin d'aider à développer l'infrastructure de la Défense nationale. Aujourd'hui, les activités de la Société vont bien au-delà de la simple gestion de projets de construction. CDC assure la passation des marchés, gère les installations, les entretient et les déclasse. La Société propose également une gamme de services professionnels spécialisés visant à appuyer les opérations du MDN sur le territoire national et à l'étranger. L'amélioration continue de ses activités lui permet de maintenir un haut niveau de satisfaction de son client.

2 ÉVOLUTION : UNE PRESTATION DE SERVICES EFFICACE

La structure organisationnelle de CDC a suivi l'évolution de sa gamme de services. Auparavant, la prestation de services variait de région en région. Aujourd'hui, le client a accès à des services uniformisés partout au Canada. Ce modèle de prestation de services permet de dégager une valeur ajoutée et de proposer des solutions novatrices qui répondent aux exigences du client.

SERVICES DE CONSTRUCTION

SERVICES DES MARCHÉS

SERVICES ENVIRONNEMENTAUX

GESTION DE PROJETS ET DE PROGRAMMES

SERVICES DE SOUTIEN À L'INFRASTRUCTURE

3 DÉVELOPPEMENT : LE MAINTIEN EN POSTE DES PERSONNES QUALIFIÉES

La force de CDC repose sur ses employé(e)s. Les compétences, l'engagement et les valeurs de chacune et de chacun sont un véritable moteur pour la Société. CDC a pour objectif de constituer un effectif qualifié et professionnel et de le maintenir. CDC se veut un employeur modèle et considère ses employé(e)s comme sa principale richesse.

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au cours de la dernière année, le conseil d'administration de Construction de Défense Canada (CDC) a constaté une croissance soutenue du nombre de services offerts par la Société et de ses effectifs. Dans le contexte actuel, caractérisé par une évolution rapide, il est important que la Société soit plus efficace que jamais. Grâce à un leadership fort en matière de gestion et à l'engagement de toutes nos employées et de tous nos employés, CDC a continué à offrir des services de qualité dans le cadre de ses partenariats stratégiques avec les Forces canadiennes et le ministère de la Défense nationale.

Afin d'offrir des services de qualité, CDC met d'abord l'accent sur l'équité et la transparence. CDC croit fermement qu'un leadership fort en matière d'éthique peut contribuer à la réussite de la Société et elle se fait un point d'honneur d'appliquer de manière rigoureuse les principes de saine gouvernance. De ce fait, l'an dernier, le conseil d'administration a mis l'accent sur les questions de gouvernance, plus particulièrement sur l'approbation du plan stratégique pour la Société et sur la création et l'approbation d'une charte à l'intention de son comité sur la gouvernance.

Le conseil d'administration a également maintenu son engagement à la mise en œuvre des initiatives mentionnées dans le rapport du Conseil du Trésor du Canada intitulé *L'examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État*, plus particulièrement concernant l'obligation, pour les conseils d'administration de toutes les sociétés d'État, de procéder à des évaluations internes. Le conseil d'administration de CDC a effectué son évaluation initiale au début de 2008 et a déjà entrepris la mise en œuvre d'une série de recommandations visant à améliorer l'efficacité et la responsabilisation. Le conseil d'administration a également commencé la planification d'une assemblée publique avec ses intervenants ainsi que l'établissement d'un énoncé des priorités et des responsabilités en collaboration avec le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux.

L'an dernier, plusieurs changements ont été observés au sein du conseil d'administration – ce qui semble être la tendance pour l'ensemble de l'organisation au cours des dernières années. Nous avons eu le plaisir d'accueillir quatre nouveaux membres : Kris Matthews, Robert Presser, Lloyd Callahan et Shirley McClellan. Grâce à l'arrivée de ces personnes hautement qualifiées, nous élargissons notre champ d'expérience collective qui englobe maintenant la comptabilité, le droit, la gouvernance, le génie, la construction, les affaires, la politique publique et la gestion. Tous ces domaines sont utiles à la planification stratégique et à la gestion courante des activités de CDC.

Toutefois, c'est à regret que j'annonce le départ de deux membres du conseil d'administration. John McLure, à titre de président du conseil depuis avril 2001 et membre depuis janvier 1990, a assumé ses fonctions au sein du conseil avec diligence, perspicacité et bonne humeur. Son départ constitue une grande perte. Nous avons également bénéficié grandement de l'expertise de l'industrie de la construction que Jean-Claude Garneau a apportée au conseil au cours de son mandat qui s'est échelonné de février 1998 à avril 2008. Au nom du conseil d'administration, je désire remercier ces deux hommes pour leur grande contribution.

À compter de maintenant, j'ai le plaisir de continuer à servir le conseil d'administration à titre de présidente par intérim et, avec l'aide de tous les membres du conseil, je poursuivrai la réalisation des objectifs établis dans le plan stratégique de CDC.

Nancy Penner
Présidente du conseil d'administration par intérim

MESSAGE DU PRÉSIDENT

L'exercice 2007–2008 a été occupé et exigeant pour Construction de Défense Canada (CDC). Toutefois, je suis heureux d'annoncer que cette année a été couronnée de succès.

La Société continue à croître en réponse à la demande de services qui devient de plus en plus importante de la part des divers groupes client au sein des Forces canadiennes (FC) et du ministère de la Défense nationale (MDN). Cette augmentation de la demande reflète la satisfaction et la confiance de ces groupes en ce qui concerne le rendement de CDC et de ses employé(e)s. Ils s'attendent maintenant à ce que la Société en fasse encore plus et ce dans de nouveaux domaines. Le profil de CDC a changé. Autrefois, la Société se limitait à réaliser des programmes et des projets de construction mais, aujourd'hui, elle offre également toute une gamme de services professionnels liés à la gestion de projet, aux sciences de l'environnement et à la gestion des biens immobiliers. J'aimerais ici souligner le soutien accru de la Société aux opérations de déploiement des FC. Je voudrais tout particulièrement féliciter les hommes et les femmes en poste à notre bureau de Kandahar qui appuient la Force opérationnelle en Afghanistan grâce à leur expertise en matière de passation de marchés, de gestion de marchés et de gestion générale des infrastructures. CDC exercera son mandat chaque fois qu'il lui sera possible de le faire.

Pour satisfaire aux exigences du MDN, la Société se heurte à de nombreux problèmes liés à l'approvisionnement. Premièrement, étant donné la force actuelle de l'économie, le recrutement et le maintien en poste d'employé(e)s qualifié(e)s requièrent des efforts concertés. Pour cette raison, cette année, les cadres ont élaboré une nouvelle stratégie de recrutement et de maintien en poste pour s'assurer que nous disposons des effectifs dont nous avons besoin aujourd'hui et dont nous aurons besoin dans l'avenir. Combinée à de saines pratiques en matière de gestion des ressources humaines, à un environnement de travail sain et en accordant une importance particulière au perfectionnement et à l'avancement professionnel des employé(e)s, cette stratégie permettra à CDC de s'adapter à l'évolution des besoins du programme de la Défense.

Deuxièmement, plus particulièrement dans certaines régions du pays, CDC a eu à relever le défi de susciter et de maintenir l'intérêt d'entrepreneurs et d'experts-conseils qui répondent à des appels d'offre pour les projets de construction et de conception de la Défense. CDC ne peut s'acquitter de son mandat sans la participation du secteur privé et elle travaille constamment pour maintenir sa réputation dans l'industrie en tant que partenaire contractuel juste et réceptif. Dans cette optique, la Société assure une saine gestion des marchés et elle travaille en étroite collaboration avec les associations des industries de l'architecture, de la mécanique et de la construction et leurs constituants afin d'adopter des pratiques exemplaires et des documents de marché standards.

CDC a su relever ces défis avec succès comme le démontrent les augmentations de 8 % des activités contractuelles, de 12 % des effectifs et de 16 % du nombre total des services fournis au MDN. Les autres indicateurs du rendement de l'organisation et du rendement opérationnel abordés dans ce rapport sont tous positifs. La satisfaction de la clientèle, qui représente peut-être l'indicateur le plus significatif, demeure à un niveau exceptionnel de 97 %.

Les cadres de CDC ont consacré beaucoup de temps et d'énergie à appuyer la croissance de la Société et à la contrôler. La taille de CDC a triplé au cours des dix dernières années et sa complexité a aussi augmenté. Cette tendance ne semble pas vouloir changer. Dans le cadre de cet environnement dynamique, CDC a élaboré une nouvelle approche de gestion de ses secteurs de service ayant pour objectif le maintien et l'amélioration de la qualité et de la constance des services fournis aux clients. En ce qui concerne le concept de gestion du secteur de service, nous en sommes maintenant à l'étape où un nouveau cadre de responsabilités et d'imputabilité en matière de gestion de service peut être mis en œuvre en 2008–2009. Plusieurs aspects principaux du concept de gestion régionale traditionnel qui a si bien servi la Société pendant plus de cinquante ans seront conservés. Je suis convaincu que ce changement structurel fondamental permettra à la Société de continuer à améliorer son impressionnante réputation et à demeurer un fournisseur performant et rentable de services de haute qualité.

Sans le dévouement des employé(e)s et des gestionnaires de CDC ainsi que la collaboration des représentant(e)s de nos clients et des partenaires de l'industrie, aucune des réalisations mentionnées dans ce rapport n'aurait été possible. En tant qu'équipe, nous avons tous ensemble permis l'exécution de projets et de programmes qui appuient la mission commune des FC et du MDN en ce qui a trait à la défense du Canada.

Ross Nicholls
Président et premier dirigeant

SERVICES DE CONSTRUCTION : AMÉLIORER LES PROCESSUS INTERNES

Les Services de construction représentent le plus important secteur de service de Construction de Défense Canada. Ce secteur participe à la conception, à la construction, à la rénovation et à l'entretien d'une grande diversité d'installations dans le cadre du programme du MDN, notamment dans les domaines de l'infrastructure et de l'environnement.

L'un des principaux objectifs des Services de construction en 2007–2008 était l'amélioration des processus internes. Le secteur a donc examiné son programme de vérification, ses procédures de gestion des marchés pour les projets à faible risque, ainsi qu'une partie de son manuel d'opérations.

Au cours de l'année 2008–2009, les Services de construction continueront à améliorer ces processus et se concentreront plus particulièrement sur l'élaboration et la normalisation des principaux documents.

Au sujet des Services de construction

Le secteur des Services de construction est responsable de l'administration des paiements contractuels, de la gestion des modifications, de la gestion des risques, du contrôle des documents et du calendrier, de l'assurance et du contrôle de la qualité, de l'atténuation et du règlement des différends, du traitement des réclamations, de l'évaluation de rendement et de la gestion de garantie. Ses principales fonctions sont la gestion des marchés, la présentation de rapports réguliers au client, la coordination des services spécialisés, la surveillance des calendriers de construction, l'attestation des paiements partiels, les certificats d'exécution des contrats et la résolution des problèmes de rendement de l'entrepreneur.

En plus des activités susmentionnées, les deux secteurs d'activités suivants font partie du secteur des Services de construction :

Mise en service : *Les capacités de CDC en mécanique et en électricité, ainsi que dans d'autres disciplines liées à l'infrastructure, garantissent que la conception, l'installation et la vérification du fonctionnement des systèmes de bâtiments correspondent aux besoins opérationnels du client avant la livraison de l'installation.*

Contrôle et vérification de la qualité : *CDC utilise un système d'ensemble pour évaluer les processus de gestion de la construction et des projets. Des séries d'activités intégrées visent à examiner les processus ou les activités et à déterminer s'ils sont conformes aux stipulations contractuelles et aux exigences relatives à la qualité. La vérification de la qualité assure au client que l'entrepreneur a respecté les exigences relatives à la qualité stipulées dans le marché. En outre, cette évaluation permet de repérer les risques de non conformité et d'en assurer le suivi et la correction.*

En bas, à droite : Les travaux du projet de transformation en plusieurs phases à la 12e Escadre/BFC Shearwater sont en cours. Le marché d'une valeur de 99 M $ est le plus important jamais octroyé par CDC. Il comprend la construction de trois installations de soutien en service visant à accueillir les nouveaux hélicoptères CH148 Cyclone des FC.

Entrepreneurs à la 8e Escadre/ BFC Trenton. Au cours des cinq à sept prochaines années, CDC gèrera des projets d'une valeur allant de 60 à 70 M $ annuellement à Trenton, la base la plus active de l'Ontario.

SERVICES DES MARCHÉS :
RÉAGIR FACE À LA COMPLEXITÉ DU MARCHÉ DE LA CONSTRUCTION

L'exercice 2007–2008 a été une période de transition pour le secteur des Services des marchés. Bien que ce secteur de service ait adopté le nouveau cadre de prestation de services de la Société afin de mieux réagir face à la complexité croissante des demandes de sa clientèle, il a dû relever le défi d'attribuer des marchés de construction dans un environnement qui est beaucoup moins compétitif que par le passé. Le secteur a réagi de deux façons : il a rationalisé les pratiques liées à sa prestation de services à l'échelle régionale, et il a sensibilisé les groupes de l'industrie de la construction aux pratiques de CDC.

À propos des Services des marchés

Le secteur des Services des marchés supervise l'obtention de services professionnels, de services de construction et de biens et de services d'entretien afin de répondre aux besoins du Canada en matière d'infrastructures de défense, à la fois sur le territoire national et à l'étranger. Parmi les responsabilités de ce secteur figurent la planification de la passation des marchés et d'appel d'offres, la préparation de documents d'appel d'offres, le lancement d'invitations à soumissionner, l'évaluation des soumissions, l'attribution de marchés ainsi que les évaluations de marchés.

Chaque année, quelque 1 800 marchés sont attribués pour des services professionnels, des travaux de construction, des biens et d'autres travaux liés à l'infrastructure. Le programme de qualité de CDC, certifié ISO 9001, assure une prestation uniforme des services, une participation accrue du client et une amélioration continue.

CDC dispose de plusieurs autres processus d'appels d'offres pour les travaux liés à l'infrastructure, chacun répond à un besoin particulier. Voici quelques-unes des possibilités :

- marchés fondés sur le meilleur rapport qualité prix;
- gestion de construction;
- marchés fondés sur les économies d'énergie;
- offres à commandes;
- marchés de gestion des installations.

Le secteur Services des marchés gère les projets de passation des marchés grâce aux différents processus suivants :

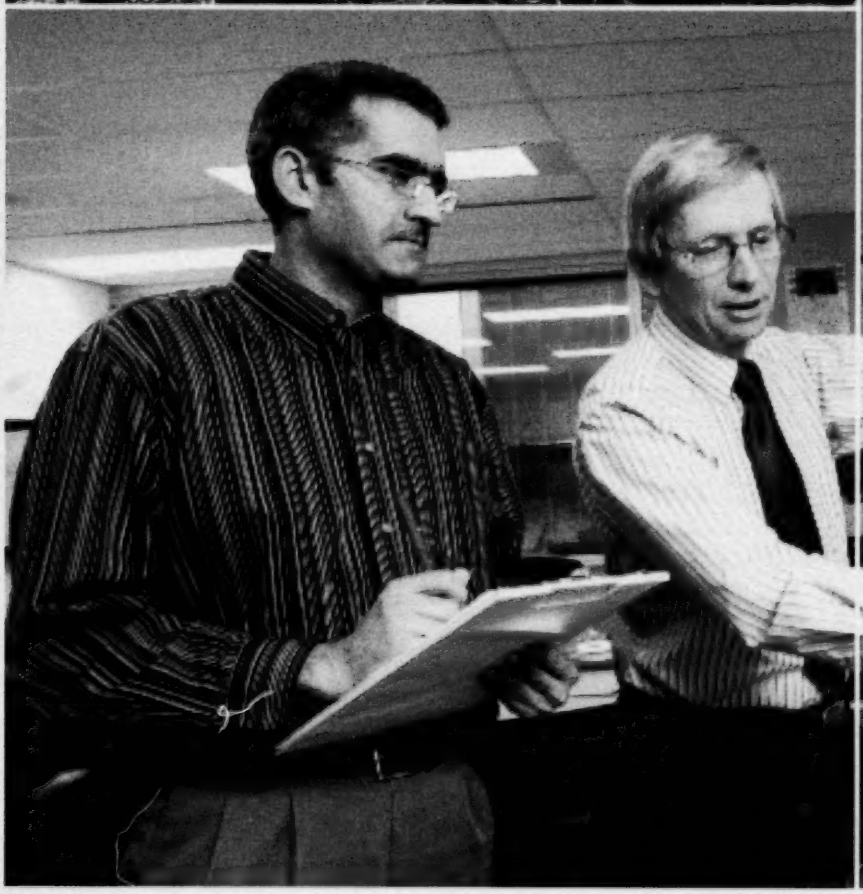
Appels d'offres accélérés : *CDC dresse une liste d'entrepreneurs capables de répondre aux besoins de construction dans des lieux précis. La passation des marchés concernant des projets simples et de faible envergure s'effectue dans un délai de 14 jours.*

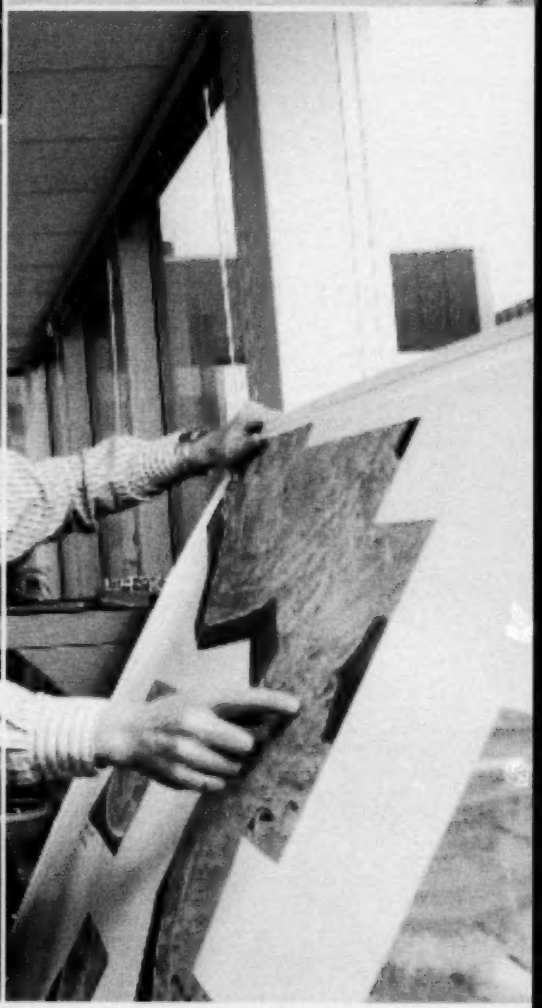
Tableaux d'appels d'offres : *Ce processus concerne les petits travaux de construction dont les délais d'exécution sont un facteur primordial mais dont la nature est plus complexe. Le délai cible entre l'avis de projet et l'attribution du marché est de 25 jours civils.*

Marchés de conception-construction : *Cette option de marché permet de réaliser une partie d'un grand programme de construction. Bien que le processus requière plus de temps que les autres processus pour attribuer le marché, le délai d'achèvement des travaux est plus court que selon la méthode usuelle de conception-construction.*

En bas, à droite : Imad Jaradat, agent, Soutien des projets (à gauche), et David Eagles, gestionnaire de projets du MDN pour le projet d'assainissement du réseau DEW. Afin de soutenir le MDN dans ses efforts d'assainissement de 21 anciennes stations radar de l'Arctique, CDC offre des services de gestion de projets et de programmes par l'intermédiaire d'un bureau de gestion spécialisé, à Ottawa.

Colleen Nichol, coordonnatrice des marchés, sur le chantier de la BFC Cold Lake. Le marché de la construction est particulièrement difficile en Alberta en raison d'une pénurie de gens de métier qualifiés et de la croissance continue de la province.





SERVICES ENVIRONNEMENTAUX :

APPUYER LES OBJECTIFS DE RENDEMENT DU MDN SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL

Les Services environnementaux ont connu une année 2007–2008 bien remplie; celle-ci a été marquée par une augmentation de la demande de services et par le remaniement des processus internes du secteur de service.

Le secteur a joué un rôle primordial en soutenant les efforts du MDN visant à gérer les risques liés aux munitions explosives non explosées sur les sites en activité et les anciens sites partout au pays, notamment sur le site du lac Saint-Pierre au Québec. Grâce à ses compétences en matière de décontamination de sites, le secteur de service a participé directement au processus d'assainissement sur des sites tels que celui de la 5e Escadre Goose Bay à Terre Neuve et Labrador. Le secteur a également mené de nombreuses évaluations environnementales pour le compte du MDN, dans le respect des principes, des normes et des procédures définis par la législation fédérale et les exigences des politiques du MDN.

À l'interne, le secteur des Services environnementaux a ajusté son cadre de responsabilités afin de permettre une meilleure intégration de ce dernier au système de matrice de services de CDC et pour pouvoir ainsi mieux répondre aux besoins des clients. Ce secteur a également défini un ensemble d'éléments fondamentaux — notamment les spécialités liées à certains secteurs d'activités, les exigences fédérales obligatoires et les principes essentiels de CDC — qui constitueront la base d'un programme particulier de formation et de perfectionnement dans les prochaines années.

À propos des Services environnementaux

Le secteur des Services environnementaux aide le MDN à atteindre ses objectifs en matière de performance environnementale, à se conformer aux exigences réglementaires, à faire preuve de diligence raisonnable et à gérer les risques. Les principaux services environnementaux sont les suivants : évaluations de l'impact sur l'environnement et évaluations environnementales de sites, assainissement de l'environnement et désaffectation des lieux, soutien environnemental à la gestion de projets et de programmes, soutien à la stratégie de développement durable, services d'élaboration et de contrôle et services consultatifs en matière de politiques, vérification et planification de la gestion des déchets, et surveillance et vérification de conformité environnementale.

Martin Buteau, coordonnateur des marchés, travaillant au sein de l'équipe responsable de la gestion des risques liés aux munitions explosives non explosées sur le site du lac Saint-Pierre, au Québec, prélevant des échantillons d'eau souterraine au Centre d'essais et d'expérimentation des munitions de Nicolet.

GESTION DE PROJETS ET DE PROGRAMMES :

ÉTENDRE LA PRESTATION DE SERVICES À L'ÉCHELLE LOCALE

Le secteur de service de la Gestion de projets et de programmes regroupe des professionnel(le)s dont le mandat consiste à offrir des services de soutien à la gestion des biens immobiliers au MDN.

Au cours de l'exercice 2007–2008, ce secteur a élargi sa prestation de services à l'échelle régionale. Alors qu'auparavant les services de gestion de projets et de programmes étaient principalement proposés à l'échelle nationale, les responsables des domaines d'exercice régionaux peuvent maintenant aider le personnel de tous les domaines propres au secteur de service à réaliser les produits livrables du client. Afin de mettre en œuvre ce changement, le secteur de service a lancé un rigoureux programme de normalisation de ses processus et de sa documentation.

Le recrutement, le perfectionnement et le maintien en poste des employé(e)s ont été l'un des domaines phares de ce secteur de service au cours de l'exercice 2007–2008. De nouveaux responsables régionaux ont été recrutés, et leurs compétences cadrent parfaitement avec l'approche de gestion de projets et de programmes adoptée par le MDN. À l'avenir, l'équipe de la Gestion de projets et de programmes développera ses ressources humaines en se concentrant particulièrement sur la formation et le perfectionnement.

À propos de la Gestion de projets et de programmes :

Le secteur de la Gestion de projets et de programmes contrôle l'étendue, le coût et le calendrier des travaux, gère la planification des programmes et prépare les documents relatifs à l'étendue des travaux, notamment les cadres de références et les énoncés de besoins. Les services précis varient; ils peuvent s'échelonner de la définition à l'analyse des problèmes, aux phases de planification, de conception et de réalisation d'un projet. Le soutien à la gestion des projets offre une gamme de services allant des tâches propres au soutien des gestionnaires de projets du MDN, jusqu'à la gestion, clé en main, des services de projets et des programmes.

Soutien des opérations militaires : *Une partie importante du mandat de CDC consiste à aider le MDN à répondre à ses exigences opérationnelles et à se conformer aux politiques fédérales relatives à la passation des marchés. CDC utilise les services qu'elle fournit déjà aux bases et aux escadres et elle les offre dans un théâtre d'opérations. À l'heure actuelle, le soutien principal aux opérations militaires de CDC se traduit par une participation à la gestion des marchés et à la gestion de projets liés à la mission à Kandahar, en Afghanistan. En 2007–2008, CDC a offert son aide pour des services de passation des marchés dans le cadre de l'exercice Tropical Hammer en Jamaïque.*

En haut, à droite : L'intérieur nouvellement rénové du quartier général du commandant de la Flotte vieux de 118 ans à la BFC Esquimalt (Colombie-Britannique). Conserver la structure d'origine de l'édifice tout en modernisant les installations et en s'assurant de respecter les normes sismiques les plus strictes, voilà un des défis que représente ce projet d'une valeur de six millions de dollars.

Membres de l'équipe des Services des projets et des programmes (SPP). L'équipe des SPP offre toute une gamme de services pleinement intégrés en matière de gestion de programmes et de projets. Elle offre son appui pour tous les aspects des activités de gestion de programmes et de projets de CDC.

À l'arrière, à partir de la gauche : administrateurs de projet Brian Thomas, Michael Langford, Sumit Kapoor, Ramzy Hosin et Jeffrey Samuel

À l'avant, à partir de la gauche : administrateurs de projet Olakunle Fajimi, Camille Attia, Ramez El Khanagry, Ivana Arambasic et Yakob Woldeyesus

SERVICES DE SOUTIEN À L'INFRASTRUCTURE :

RENFORCER LES SERVICES DE GESTION DES BIENS AFIN DE RÉPONDRE AUX BESOINS DU MDN

Du nouveau personnel possédant des compétences dans des domaines d'exercice particuliers, tels que la sécurité incendie et la sécurité des personnes, ou encore la planification urbaine et la gestion des installations, a été embauché pour appuyer le développement des biens matériels du MDN. Ainsi, le secteur Services de soutien à l'infrastructure, par le biais d'un partenariat étroit avec le Quartier général de la Défense nationale, sera en mesure de proposer une stratégie globale de gestion des biens, comprenant la gestion des installations et l'entretien préventif.

À propos des Services de soutien à l'infrastructure

Le secteur Services de soutien à l'infrastructure offre un guichet unique pour son client en ce qui concerne les services de soutien complet des installations, ce qui offre au client économies et efficacité. Les Services de soutien à l'infrastructure, même s'il ne s'agit pas d'un secteur de service officiel en soi, font partie de la division des Opérations, laquelle vise l'élaboration de nouvelles offres de service. Au fil du temps, ces nouveaux services constitueront de nouveaux secteurs d'activités ou seront intégrés aux secteurs de service actuels. Les services de soutien à l'infrastructure offerts par CDC comprennent la gestion des installations, la rédaction de rapports sur le rendement des bâtiments, la gestion des systèmes de sécurité des personnes, la gestion de marchés d'entretien, la gestion des services publics et la planification des travaux de réfection.

Cette catégorie de services comprend les quatre secteurs d'activités suivants :

Services de soutien dans le domaine de l'énergie : *CDC fournit une aide spécialisée aux bases dans les domaines de la cogénération et de l'analyse des besoins en matière de réfection. Cette aide comprend les marchés de services énergétiques.*

Pratiques durables : *CDC offre des conseils d'experts au sujet des pratiques durables, y compris les techniques relatives aux bâtiments écologiques et les certifications LEED.*

Services de soutien dans le domaine des biens immobiliers : *Ce service consultatif comprend la gestion du cycle de vie des biens immobiliers, à partir du moment où le client détermine un besoin particulier en la matière jusqu'au moment où le bien lui est remis.*

En bas, à droite : La construction d'un nouveau complexe d'habitation pour l'Agence de logement des Forces canadiennes a pris fin au début de 2008 à la BFC Wainwright. Le projet d'une valeur de 20 millions de dollars comprend la construction de 60 logements locatifs, y compris deux grands logements d'accès facile pour les fauteuils roulants.

Monique Richard, adjointe administrative, Soutien des biens immobiliers. Le Soutien des biens immobiliers offre son expertise et ses services pour aider au MDN à gérer la totalité du cycle de vie de ses infrastructures, y compris la planification des biens immobiliers, les transactions de biens et l'élaboration de politiques.

RAPPORT SUR LES INITIATIVES STRATÉGIQUES

Le plan d'entreprise de Construction de Défense Canada (CDC) distingue cinq thèmes qui guident les initiatives stratégiques de l'entreprise. Le présent document donne un aperçu des efforts déployés par CDC en 2007–2008 pour mettre en œuvre les initiatives et indique également les résultats qui en découlent.

1. GOUVERNANCE ET LEADERSHIP

INITIATIVE	RÉSULTATS
Examiner la gestion des risques liés à la sécurité en ce qui a trait aux activités de gestion de la construction.	CDC a collaboré avec le ministère de la Défense nationale (MDN) afin de clarifier les procédures de gestion de la sécurité sur les chantiers de construction. Cela mené à ce qui suit : • développement de dispositions formelles incluses dans les contrats des tiers venant définir les attentes en matière de sécurité; • production du manuel de sécurité opérationnelle « Vers un chantier sûr » permettant aux employé(e)s de comprendre leurs obligations face aux directives établies par le MDN.

Mettre en œuvre la stratégie de communication interne, en insistant plus particulièrement sur l'élaboration d'outils de communication destinés aux gestionnaires.	• Création d'un cours de communication et de leadership en ligne pour les gestionnaires portant sur les processus internes, les rôles et les responsabilités ainsi que les normes de rendement. • Préparation d'une trousse d'outils pour les gestionnaires contenant des fiches de renseignements et des didacticiels portant sur les processus de communication. • Mise en valeur du site intranet de CDC comme ressource pour les messages types et la formation des administratrices et des administrateurs pour soutenir les fonctions de communication des unités fonctionnelles et des gestionnaires de la Société. • Remaniement de l'énoncé de la mission de la Société, l'énoncé est maintenant plus court et plus facile à communiquer et à retenir. • Réalisation d'une vidéo promotionnelle « Nous sommes CDC ».

2. RESSOURCES HUMAINES

INITIATIVE	RÉSULTATS
Poursuivre la mise en œuvre du cadre de formation et de perfectionnement de la Société.	• Intégration d'un système d'enregistrement et de suivi au site intranet permettant aux gestionnaires d'obtenir des renseignements sur les cours suivis par les employé(e)s. Ce système vise à harmoniser le programme de formation et de perfectionnement de la Société avec les objectifs professionnels de ses employé(e)s. • Examen du cadre de planification et de gestion de la relève au sein de CDC afin d'évaluer les besoins actuels et à long terme de la Société sur le plan des ressources humaines. • Rédaction du contenu de six modules de formation en ligne et de deux modules de formation en classe.

RESSOURCES HUMAINES *(suite)*

Élaborer un plan de recrutement et de maintien en poste respectant les exigences actuelles et à venir en matière de ressources humaines.

- Mise en œuvre d'un système de gestion permettant de faire le suivi de candidats pour les emplois éventuels.
  - Campagne visant à encourager les employé(e)s à référer des candidates et des candidats;
  - Sondage sur les ressources humaines indiquant précisément les besoins actuels et à long terme de l'entreprise;
  - Exercice de promotion de l'image de marque visant à présenter CDC comme un employeur modèle.

Objectif	Résultats 2007–08
90 %	90 %

3. RELATIONS AVEC LES INTERVENANTS

INITIATIVE	RÉSULTATS
Mettre à jour les dispositions administratives convenues avec le MDN.	• Mise à jour du protocole d'entente et des dispositions administratives connexes.

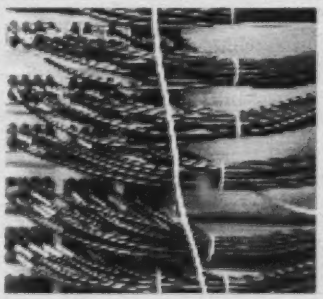
4. PRESTATION DE SERVICES

INITIATIVE	RÉSULTATS
Examiner le cadre de responsabilité lié aux secteurs de service en tenant compte de l'évolution de l'entreprise vers son nouveau modèle de prestation de services.	• Ajustement du cadre de responsabilité par les cadres supérieurs afin de clarifier les responsabilités des gestionnaires des unités fonctionnelles et celles des chefs de secteurs de service. • Élaboration par la Société d'une charte des rôles et des responsabilités touchant tous les aspects du développement des entreprises.

Services de construction et services des marchés	61 %
Gestion de projets et de programmes	23 %
Services environnementaux	15 %
Services de soutien d'infrastructure	3 %

5. SOUTIEN À LA PRESTATION DE SERVICES

INITIATIVE	RÉSULTATS
Poursuivre la mise en œuvre de la feuille de route sur les Services de l'information (SI) — un plan qui s'échelonne sur plusieurs années et qui vise à améliorer les services de l'information et la technologie de l'information au sein de CDC.	• Création d'un nouveau système interne de rémunération, lancé en janvier. • Début du travail sur le portail des services d'information relatifs aux ressources humaines, qui permet de suivre le salaire, les congés et les avantages sociaux des employé(e)s. • Formatage du logiciel sur les comptes de résultats de la Société afin de faciliter son utilisation en ligne. • Mise à jour de l'application OneWorld pour la rendre accessible aux utilisatrices et utilisateurs francophones. • Mise à niveau et installation de serveurs dans 15 chantiers partout au pays afin de faciliter la communication entre les bureaux de chantier.



LA SOCIÉTÉ

CADRE JURIDIQUE

Construction de Défense (1951) Limitée a été créée en vertu de la *Loi sur la protection de défense*, et a été intégrée par lettres patentes délivrées conformément à la *Loi sur les compagnies* de 1934. Elle a été autorisée à poursuivre ses activités en vertu du régime de la *Loi sur les sociétés commerciales canadiennes* de 1978. La Société est inscrite à l'Annexe III, partie I, de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. De plus, CDC suit les pratiques en matière de gouvernance, de planification, de communication et de vérification déterminées à la partie X de ladite loi. La Société rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux.

MANDAT ET RÔLE D'INTÉRÊT PUBLIC

Le mandat de CDC, tel qu'énoncé dans ses lettres patentes, lui permet de fournir un large éventail de services relatifs aux biens immobiliers afin d'appuyer la réalisation, en temps opportun, des projets de défense. Afin de remplir son mandat, la Société entretient une relation clairement définie avec le ministère de la Défense nationale et travaille en étroite collaboration avec les industries canadiennes de la conception, de la construction et des services conseils. En 2001, ce mandat a fait l'objet d'un examen par le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux et a été reconduit tel quel.

CDC joue également un rôle dans la réalisation de plusieurs objectifs principaux en matière de politiques du gouvernement du Canada par l'intermédiaire des activités suivantes :

- appuyer les opérations des Forces canadiennes par le biais de services de construction, d'entretien, de gestion d'installations ou de services professionnels; appuyer les tentatives du MDN visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre, les déchets dangereux ainsi que la consommation d'énergie;
- contribuer à la création d'un marché équitable et sûr en adoptant les meilleures pratiques en matière de passation des marchés.

HISTORIQUE

À l'origine créée pour répondre aux besoins croissants du gouvernement du Canada en matière de développement de l'infrastructure de la défense nationale, CDC a depuis joué un rôle important dans des projets qui ont contribué à façonner l'histoire canadienne : la construction du Réseau d'alerte avancé dans l'Arctique, le développement rapide des installations militaires au Canada, et le développement de l'infrastructure militaire à l'étranger dans le cadre de l'engagement du Canada au sein de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN).

Alors qu'auparavant la Société offrait un soutien limité à certaines opérations militaires des Forces canadiennes, aujourd'hui elle aide avec la gestion des besoins du Ministère en matière de marchés de construction dans le théâtre d'opérations depuis un bureau de chantier situé à l'aérodrome de Kandahar, en Afghanistan. La Société est prête à appuyer le MDN dans toutes ses opérations.

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Le président et premier dirigeant relève du conseil d'administration. La direction de CDC est constituée de quatre personnes : le président, deux vice-présidents, Opérations, et le vice-président, Services de l'entreprise, qui est également directeur des finances et secrétaire-trésorier.

La Division des opérations gère le Groupe des opérations nationales à Ottawa, les bureaux éloignés dans l'Arctique et à Kandahar, en Afghanistan, ainsi que les bureaux de chantier dans tous les établissements actifs des FC au Canada. La gestion des opérations de CDC aux bases des FC est répartie entre quatre bureaux régionaux (Atlantique, Québec, Ontario et Ouest). La Division des services de l'entreprise assure toutes les fonctions de soutien à l'entreprise nécessaires à la Société.

MODÈLE DE PRESTATION DE SERVICES

CDC a redéfini sa structure d'établissement de rapports afin de fournir de meilleurs services. CDC disposait auparavant d'un modèle de gestion fondé sur une structure hiérarchique traditionnelle, mais elle dispose maintenant d'un nouveau système de gestion matriciel. Les principaux services de la Société ont été répartis en quatre secteurs de service : les services de construction, les services des marchés, les services environnementaux, et les services de la gestion de projets et de programmes. Le client profite de systèmes et de procédures normalisés. Il peut tirer partie des compétences offertes dans l'ensemble des régions et des bureaux, et il est sûr de recevoir les meilleurs services possibles, où qu'il soit.

LE CLIENT DE CDC

Du point de vue opérationnel et administratif, CDC traite avec bon nombre d'organisations au sein du MDN. Le groupe Infrastructure et environnement du Quartier général de la Défense nationale est le principal point de contact en ce qui concerne les programmes de construction et les programmes environnementaux gérés par l'administration centrale du MDN. CDC fait largement affaire avec les chefs d'état-major des Forces maritimes, de l'Armée de terre et de la Force aérienne, principalement au niveau des bases, des escadres et des stations, étant donné qu'ils ont la responsabilité de leurs propres programmes de construction et d'entretien.

Enfin, CDC passe des marchés de services ou gère elle-même des services de construction et des services environnementaux pour le compte d'un certain nombre d'organisations plus petites au sein du MDN, telles que l'Agence du logement des Forces canadiennes, Recherche et développement pour la défense Canada et l'Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes. La Société soutient également les membres de l'OTAN, alliés du Canada, par le biais de programmes et d'installations de formation au Canada.

CDC répondra aux demandes de soutien qui entrent dans le cadre de son mandat à mesure que d'autres ministères et organismes gouvernementaux assument de nouveaux rôles dans un contexte de défense en évolution au Canada.

POLITIQUE DU GOUVERNEMENT SUR LA SÉCURITÉ

En octobre 2007, la vérificatrice générale a présenté un rapport, au Parlement, intitulé "La protection des renseignements et des biens du gouvernement lors de l'octroi des contrats" dans lequel elle critiquait certaines pratiques qui n'étaient pas conformes à la Politique du gouvernement sur la sécurité. Elle recommandait l'établissement, entre CDC et le MDN, d'un cadre intégré de gestion de la sécurité pour les projets de la défense, conformément à la Politique du gouvernement sur la sécurité.

CDC est intervenue rapidement afin d'établir une nouvelle politique globale en matière de sécurité et un cadre de gestion de la sécurité au sein de la Société. Cette énonciation a été faite en collaboration avec les fonctionnaires du MDN et par égard pour leur processus.

ENTREPRENEURS ET EXPERTS-CONSEILS

Il est essentiel que CDC se tienne au courant des tendances au sein de l'industrie de la construction, car elle travaille en étroite collaboration avec des entrepreneurs et des experts-conseils du secteur privé. En parallèle des échanges officiels avec l'Association canadienne de la construction et les associations provinciales de la construction, les employé(e)s de CDC côtoient quotidiennement des entrepreneurs sur les chantiers. Ces échanges permettent à la Société de suivre l'évolution de l'industrie et lui offrent un espace de discussion grâce auquel elle communique avec ses entrepreneurs partenaires.

CDC entretient également des relations avec des groupes tels que l'Association des ingénieurs-conseils du Canada, l'Institut royal d'architecture du Canada, le conseil canadien des marchés publics et l'Institut canadien de conception-construction. Elle communique par ailleurs avec des organisations de l'industrie au sujet de divers services non liés à la construction.

RESPONSABILITÉS ENVIRONNEMENTALES

Souhaitant atténuer l'impact de la Société sur l'environnement, le conseil d'administration et les cadres supérieurs de CDC se sont engagés à respecter les principes de saine gestion environnementale. Les politiques et procédures opérationnelles de CDC sont conçues de façon à réduire au minimum les répercussions environnementales sur l'ensemble des chantiers, et elles permettent de déterminer quels incidents environnementaux doivent être signalés par les employé(e)s. Aucun incident de ce type ne s'est produit en 2007–2008.

ASSURER LE MAINTIEN D'UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL SÉCURITAIRE

La santé et la sécurité au travail constituent l'une des principales préoccupations de CDC. La Société dispose d'un programme d'investissement dans les communications et les activités de formation relatives à la sécurité.

CDC a modifié son programme de sécurité à la fin de l'été 2007–2008 et a créé une stratégie de sécurité en deux volets. Son programme de sécurité au travail régit le travail des entrepreneurs et des experts-conseils partenaires sur ses chantiers de construction, tandis que son programme de sécurité ministériel établit les normes régissant les pratiques professionnelles sécuritaires et les exigences de base pour la formation spécialisée de son personnel.

Sophie Tremblay, gestionnaire adjointe, Travaux des chantiers, Garnison de Valcartier, s'est mérité le Prix de la satisfaction de la clientèle pour 2007–2008. Elle est photographiée en compagnie de Steve Irwin, vice-président, Opérations.

En 2007–2008, CDC a concentré ses efforts sur l'élaboration du programme de sécurité au travail. Les employé(e)s ont reçu le manuel sur la sécurité des opérations, intitulé *Vers un chantier sûr*, et la Société a publié un ensemble de modèles de spécifications et de documents relatifs à la surveillance et à l'inspection des lieux de travail, destinés à être utilisés sur les chantiers. À la fin de l'exercice, les employé(e)s responsables des opérations avaient reçu une formation sur le nouveau programme.

Malgré l'importante amélioration des procédures de sécurité réalisée par la Société l'année dernière, le nombre de blessures ayant entraîné des pertes de temps de travail est passé de trois en 2006–2007 à cinq en 2007–2008. Ceci a entraîné une augmentation du nombre d'heures de travail perdues, qui est passé de 31 à 63. Ce plus grand nombre d'incidents est probablement lié à l'augmentation du nombre d'employé(e)s au sein de CDC, qui est passé de 543 en 2006–2007 à 606 en 2007–2008.

PRIX NATIONAUX 2007–2008

C'est avec fierté que CDC reconnaît la contribution de ses employé(e)s à sa réussite. Le Programme de prix nationaux permet notamment de récompenser les meilleures réalisations des hommes et des femmes qui permettent à CDC de progresser.

Le **Prix du président** est remis chaque année à l'employé(e) ayant apporté une contribution exceptionnelle constante à la Société. Cette année, ce prix est décerné à *M. Bruno Champeval*, gestionnaire de secteur, région du Québec.

Le **Prix du développement des services** récompense les employé(e)s dont les actions ont le plus contribué au développement ou à la promotion des services à la clientèle et de l'équipe de prestation de services. C'est avec fierté que CDC décerne ce prix à l'équipe du lac Saint-Pierre *(M. Martin Buteau, M. Alain Dufresne, M^me^ Josée Gagnon, M. Daniel Normandin, M^me^ Josée Potvin et M. Jonathon Preston)*.

La Société remet le **Prix de la satisfaction de la clientèle** à l'employé(e) qui, au fil des ans, a constamment fourni des services exceptionnels aux clients. Cette année, ce prix est décerné à *M^me^ Sophie Tremblay*, gestionnaire adjointe, Travaux des chantiers, Garnison Valcartier.

Le **Prix de l'innovation en matière de service** est décerné aux employé(e)s qui fournissent des solutions novatrices à valeur ajoutée aux clients de CDC. Cette année, ce prix est décerné aux personnes suivantes : *M. Marc Brophy*, gestionnaire de programme de construction, 12^e^ Escadre Shearwater, *M. Robert Moore*, coordonnateur des marchés, 12^e^ Escadre Shearwater, et *M^me^ Fran Thorne*, agente d'administration au bureau régional de l'Atlantique.

Le **Prix commémoratif Robert Graham** reconnaît la contribution spéciale d'une employée ou d'un employé à l'amélioration de la sécurité sur le lieu de travail ou à la protection de l'environnement. Cette année, ce prix est décerné à *M. John Blasko*, gestionnaire des Services des marchés.

GOUVERNANCE

Au cours des dernières années, des événements survenus dans les secteurs public et privé ont grandement influencé les pratiques commerciales de CDC. Les intervenants et le public exigent une transparence et une reddition de comptes complètes pour toutes les opérations commerciales et les activités de gestion.

Afin de répondre à ces attentes et de respecter son engagement en matière de saine gouvernance, CDC a participé à des examens à l'échelle gouvernementale. Ceux-ci lui ont permis de s'assurer que ses pratiques commerciales étaient conformes aux objectifs des organismes centraux du gouvernement du Canada. La Société s'est engagée à mettre en œuvre rapidement et de façon proactive l'ensemble des règlements, des directives et des pratiques exemplaires découlant de ces examens. Plusieurs mesures importantes issues du rapport du Conseil du Trésor, intitulé *L'examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État : Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens*, ont déjà été mises en œuvre.

Récemment, les principales activités commerciales de CDC ont été directement concernées par plusieurs examens des politiques. Le Groupe de travail parlementaire sur la réforme de l'acquisition a notamment conclu qu'un « système d'acquisition doit être rapide, simple, équitable, transparent et rentable »; des qualités inhérentes aux processus de CDC. En outre, dans son rapport publié en octobre 2007, le Bureau du vérificateur général a recommandé que CDC et le MDN établissent « un cadre intégré permettant de gérer la sécurité industrielle à l'égard des projets de défense conformément aux exigences énoncées dans la Politique du gouvernement sur la sécurité ». Pour ce faire, CDC, en partenariat avec le MDN, a revu ses processus afin de garantir que toutes les exigences de sécurité formulées par le MDN figurent dans les documents de passation des marchés.

La Société continue de suivre les modifications des politiques du gouvernement et adaptera ses procédures commerciales en fonction, en s'assurant qu'elles demeurent conformes aux pratiques définies par l'industrie.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les membres du conseil d'administration de CDC sont nommés par le gouverneur en conseil sur recommandation du ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux.

Le conseil d'administration protège les intérêts de la Société et des intervenants par l'intermédiaire de trois activités clés : la planification stratégique, la surveillance et l'évaluation du rendement et la gestion des risques.

Planification stratégique

Le conseil d'administration tient compte des tendances et des questions au sein du gouvernement et de l'industrie afin d'étudier et d'approuver les plans stratégiques de la Société.

Surveillance et évaluation du rendement

Le conseil d'administration surveille le rendement de CDC par rapport aux plans stratégiques et opérationnels, et il évalue si oui ou non la Société atteint ses objectifs de politique gouvernementale et s'acquitte de son mandat conféré par la loi.

Comité sur la gouvernance

Le comité sur la gouvernance du conseil d'administration a évalué les pratiques de la Société en matière de gouvernance afin qu'elles soient conformes aux recommandations récentes du Conseil du Trésor ainsi que des meilleures pratiques des autres sociétés d'État. Le conseil a complété la première auto-évaluation en 2007.

RENOUVELLEMENT ET PERFECTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le comité des candidatures du conseil d'administration rend compte au ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux pour la nomination du président et premier dirigeant et des membres du conseil d'administration.

Le Comité a défini un profil des aptitudes, de l'expérience et des compétences requises pour répondre aux exigences de gouvernance d'une société d'État. Selon ce profil, les candidats doivent à la fois avoir de l'expérience dans les secteurs public et privé, et posséder des connaissances dans des domaines pertinents aux activités de la Société, notamment le génie, la construction, le droit, les finances, la gestion générale et l'administration publique.

GESTION DES RISQUES : CADRE ET APPLICATION

La haute direction a mis en place un cadre complet de gestion des risques qui permet de cerner les risques liés à l'environnement d'affaires de CDC et à ses principales activités. Grâce à ce cadre, il est également possible d'évaluer le degré de probabilité et l'incidence éventuelle d'un risque et d'élaborer des mesures d'atténuation. Cette stratégie permet aussi de communiquer les risques opérationnels repérés sur le terrain aux niveaux hiérarchiques supérieurs de l'organisation qui déterminent les mesures à prendre. Le cadre est intégré au processus de planification stratégique de la Société, de sorte que les secteurs à haut risque obtiennent une attention particulière dans l'exercice de planification, surtout en ce qui a trait à l'établissement des priorités et à l'attribution des ressources.

La direction élabore la stratégie d'atténuation des risques de CDC et la diffuse par le biais de la structure organisationnelle en vue de la mettre en œuvre.

Nomination d'un comité de vérification

Un comité de vérification est nommé par le conseil d'administration afin de surveiller les activités internes de la Société et de proposer une orientation en ce qui concerne les valeurs et l'éthique au travail. Les agents et les employé(e)s de CDC ne peuvent devenir membres du comité de vérification.

Les membres du comité de vérification du conseil d'administration pour l'année 2008–2009 sont M[me] Kris Matthews (présidente), M. Robert Presser et M[me] Shirley McLellan.

VALEURS ET ÉTHIQUES

CDC est régulièrement engagée dans des domaines d'activité tels que l'approvisionnement et la passation des marchés qui exigent une éthique irréprochable. Pour cette raison, la Société, ses dirigeants et ses cadres supérieurs ont élaboré un code de conduite professionnelle visant à informer l'ensemble du personnel des normes de conduite. Ce code est fondé sur les meilleures pratiques en matière d'équité, de responsabilité et de transparence. Il s'appuie sur un leadership fort et une gestion interne de la qualité.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

En 2007–2008, l'honorable Michael M. Fortier, ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, a annoncé une nouvelle nomination au sein du conseil d'administration de CDC : M^me^ Shirley McClellan. Deux membres du conseil ont pris leur retraite à la fin du dernier exercice : M. Jean-Claude Garneau et M. John McLure. Le conseil les remercie de leur contribution. M. Robert Presser fut nommé président du conseil d'administration en juin 2008.

M. John D. McLure
(Président du conseil d'administration)
Anciennement sous-ministre fédéral et membre des Forces canadiennes, M. McLure a présidé le conseil d'administration de CDC d'avril 2001 jusqu'à la fin de l'exercice 2007–2008.

M. T. L. (Lloyd) Callahan
M. Callahan est président et chef de la direction de Callahan Construction; il apporte à CDC une vaste expérience de la gestion des affaires et de l'industrie de la construction.

M. Jean-Claude Garneau
Président d'Excotech, M. Garneau possède plus de 35 années d'expérience dans l'industrie de la construction, particulièrement dans les projets de génie et de construction de grande envergure.

M^me^ Kris Matthews ◊
Conseillère en affaires, M^me^ Matthews a fait partie d'un bon nombre de conseils au sein de diverses organisations. Elle est directrice de Matthews Group LLP.

M^me^ Shirley McClellan ◊
M^me^ McClellan a été membre de l'Assemblée législative de l'Alberta de 1987 à 2007, et a occupé plusieurs postes importants au sein du cabinet. Elle est actuellement chercheuse invitée distinguée de l'Université de l'Alberta.

M. Ross Nicholls *
Depuis qu'il s'est joint à CDC en 1978, M. Nicholls a occupé plusieurs postes opérationnels et postes de gestion dans plusieurs régions. Il a été nommé au poste de président et premier dirigeant en 1996.

M^me^ Nancy Penner * †
M^me^ Penner a pratiqué le droit pendant plus de 20 ans dans divers domaines. Elle a également siégé au conseil d'administration de nombreuses sociétés publiques et privées et d'organismes sans but lucratif. Mme Penner est présidente par intérim du conseil d'administration de CDC.

M. Robert Presser * ◊
M. Presser est vice président du marketing chez ACME Produits d'ingénierie Ltée à Montréal. Il possède une grande expérience de l'élaboration de mandats portant sur la mise en place d'une saine gouvernance et de processus de fusions et d'acquisitions pour le compte d'importantes entreprises canadiennes.

* membre du comité sur la gouvernance
† membre du comité des candidatures
◊ membre du comité de vérification

ÉQUIPE DE DIRECTION

Ross Nicholls, Ing.
Président et premier dirigeant
Après s'être joint à CDC en 1978, Ross Nicholls a occupé différentes fonctions dans les bureaux de la Société avant sa nomination, en 1996, au poste actuel de président et premier dirigeant. Impliqué dans plusieurs bureaux de chantiers et bureaux régionaux de la Société, il est titulaire d'un baccalauréat ès sciences de l'Université Mount Allison de même que d'un baccalauréat en ingénierie (génie civil) de l'Université technique de la Nouvelle-Écosse.

Ronald de Vries, P.Eng.
Vice-président, opérations
Après s'être joint à CDC en 1983, M. de Vries a dirigé diverses initiatives contribuant au développement de services ainsi qu'à la mise en oeuvre de bonnes pratiques en matière de passation de marchés. Il détient un baccalauréat ès sciences (génie civil) de l'Université Queen's. Il est actuellement actif au sein de plusieurs comités de passation de marchés avec l'industrie et le gouvernement.

Steve Irwin,CD, P.Eng.
Vice-président, opérations
M. Irwin s'est joint à CDC en 2006, après un séjour à la tête de l'Agence de logement des Forces canadiennes. Il a obtenu un baccalauréat en génie mécanique du Collège militaire royal en 1973 et a servi au sein de nombreux postes militaires. Il a terminé son service en tant qu'ingénieur en chef des Forces canadiennes.

Angelo Ottoni, CA
Vice-président, services de l'entreprise, directeur des finances et secrétaire-trésorier
M. Ottoni s'est joint à CDC en 2001 après avoir travaillé dans l'industrie technologique ainsi que dans un grand cabinet international d'experts-comptables. M.Ottoni est titulaire d'un baccalauréat en commerce de l'Université Concordia, de même que d'un diplôme d'expert-comptable de l'Université McGill.

ÉQUIPE DE GESTION

Stephen Karpyshin, P.Eng.
Directeur, Région de l'Ouest

Marc Lanteigne, Ing.
Directeur, Région du Québec

David McCuaig, PMP, MPM
Directeur, Groupe des opérations nationales

Randy McGee, P.Eng., GSC
Directeur, Région de l'Ontario

George Plank
Directeur, Services des marchés

Ross Welsman, P.Eng., PMP
Directeur, Région de l'Atlantique

COMMENTAIRES ET ANALYSE DE LA DIRECTION

TABLE DES MATIÈRES

1. Profil de la société 26
2. Capacités à obtenir des résultats 27
3. Principaux facteurs de rendement 28
4. Initiatives stratégiques 29
5. Indicateurs stratégiques et de rendement 35
6. Rendement selon la région 38
7. Services de l'entreprise à l'appui de la Société 41
8. Gestion des risques 44
9. Résultats financiers 45
10. Perspectives 53

1.0 PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

1.1 Profil

Créée en 1951, Construction de Défense Canada (CDC) est une société d'État qui offre un large éventail de services relatifs aux biens en vue d'appuyer le ministère de la Défense nationale. Le ministère de la Défense nationale (MDN) et les Forces canadiennes (FC) sont les principaux bénéficiaires de ces services, autant au pays qu'à l'étranger. La Société rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux.

CDC joue également un rôle important dans des projets qui façonnent le portrait économique et militaire du Canada et qui permettent au pays de s'acquitter de ses obligations internationales. Par le passé, on a mis à profit l'expertise en construction de CDC pour la construction des installations radar dans l'extrême Arctique, connues sous le nom de réseau d'alerte avancé ou réseau DEW, du pipeline transcanadien et, récemment, de l'ambassade canadienne à Kaboul, en Afghanistan. CDC soutient également les programmes d'aide internationale en participant, notamment, à des projets de construction d'installations hydroélectriques en Asie du Sud et d'écoles dans les Antilles.

1.2 Mission, vision et valeurs

Mission : CDC a pour mission d'exécuter des projets et de fournir des services en matière d'infrastructures et d'environnement nécessaires pour assurer la défense du Canada.

Vision : CDC souhaite devenir le chef de file de la prestation de solutions novatrices qui offrent une valeur ajoutée à son client, ainsi que favoriser le perfectionnement de ses employé(e)s et apporter une contribution significative à son industrie.

Valeurs : S'assurer de continuer à satisfaire les exigences du MDN et des FC au Canada et à l'étranger. Les valeurs de CDC incluent notamment :

Engagement : CDC se consacre à répondre aux besoins du ministère de la Défense nationale en matière d'infrastructures et d'environnement. Depuis plus d'un demi-siècle, les employé(e)s de CDC s'acquittent de cette mission de façon fiable et diligente.

Équité : CDC traite son client, ses partenaires contractuels et ses employé(e)s de manière équitable et conforme à l'éthique, en préconisant le respect mutuel et le professionnalisme dans la poursuite des intérêts communs de toutes les parties.

Compétence : CDC a créé un milieu de travail dynamique, où les qualifications, l'expérience et l'expertise des employé(e)s sont concentrées sur l'élaboration de solutions innovatrices visant à répondre aux besoins du client.

1.3 Principes directeurs

À titre de société d'État, CDC vise l'exécution des principes directeurs ci-après en ce qui a trait à la gouvernance et au leadership, aux gens, aux relations avec les intervenants, à la prestation de services, de même qu'au soutien à celle-ci :

1) Fournir un leadership fort et conforme à l'éthique à la Société;
2) Conserver un effectif professionnel compétent;
3) Être reconnu pour notre compétence et notre valeur;
4) S'assurer que les exigences du client sont respectées;
5) Soutenir les capacités liées à la prestation de services.

2.0 CAPACITÉS À OBTENIR DES RÉSULTATS

2.1 Compétences essentielles

La prestation de services de CDC présente cinq caractéristiques qui permettent à la Société d'offrir un service de qualité de façon constante. Ces caractéristiques ont une incidence directe sur la viabilité de la Société.

Attention : Depuis plus de 50 ans, CDC concentre toute son attention sur un seul client, ce qui lui a permis de comprendre ses besoins et de connaître les approches qu'il privilégie. Cette caractéristique distingue CDC de toute autre organisation de taille équivalente des secteurs privé et public.

Service : CDC, qui se situe à mi-chemin entre le secteur public et le secteur privé, connaît le fonctionnement de l'industrie de la construction et du gouvernement. Cela lui permet de communiquer efficacement les exigences du client et des fournisseurs de services externes.

Accès : CDC offre un accès immédiat et fiable à une expertise technique et administrative et, contrairement à bien des fournisseurs de services semblables, elle le fait d'une façon continue sur les chantiers.

Souplesse : CDC peut gérer le personnel et les projets avec une efficacité et une souplesse égales à celles du secteur privé.

Rentabilité : CDC offre constamment des solutions rentables pour répondre aux besoins techniques du MDN et continue d'offrir ses services moyennant des frais généraux peu élevés.

2.2 Ressources de fonctionnement

Le siège social de CDC est situé à Ottawa, au Canada. La Société compte quatre bureaux régionaux (région de l'Atlantique, région du Québec, région de l'Ontario et région de l'Ouest) et 38 bureaux de chantier dans les bases, escadres et unités de soutien de secteur (USS). En outre, CDC maintient des bureaux éloignés dans l'Arctique, comme l'exige le projet d'assainissement du réseau DEW, de même que des bureaux à l'étranger pour appuyer les opérations de déploiement des FC. Étant donné que CDC peut compter sur une équipe composée de plus de 600 ingénieurs, techniciens et technologues en génie, spécialistes de l'environnement, personnes de métier et spécialistes de l'administration, elle peut réaliser des projets innovateurs rentables et qui répondent aux exigences des clients. CDC peut facilement et efficacement reporter sur le théâtre des opérations les services qu'elle offre déjà à son client au Canada. En 2007–2008, elle en a fait la démonstration en déployant 11 agents de dotation en Afghanistan.

3.0 PRINCIPAUX FACTEURS DE RENDEMENT

3.1 Exigences du MDN

Bien que l'ensemble des dépenses du MDN liées à la construction et à l'entretien soient demeurées les mêmes, c'est-à-dire de 450 à 500 millions de dollars par année, le nombre d'employé(e)s a augmenté à cause de l'augmentation de la demande pour des services spécialisés, comme l'assainissement de l'environnement et les services de soutien à la gestion des installations et des projets. L'an dernier, les services autres que de construction ont compté pour 39 % du revenu total de CDC comparativement à 29 % il y a cinq ans. CDC a répondu à cette demande croissante de services par la mise en œuvre d'une gestion matricielle de son processus de prestation de services. En plus de la structure de gestion fondée sur des unités fonctionnelles, chacun des secteurs de service comporte une structure de responsabilités qui s'étend de son vice-président compétent au fournisseur de service.

3.2 Changements au sein de la main-d'œuvre de CDC

La forte croissance que connaît CDC en raison de la demande du MDN et des FC a des répercussions importantes sur les ressources humaines de la Société. Par exemple, 66 % des employé(e)s travaillent pour CDC depuis cinq ans ou moins. Ce groupe d'employé(e)s ne connaît pas depuis longtemps la culture, l'historique et les pratiques de la Société. Au même moment, on observe que l'expertise et l'expérience des employé(e)s de la Société sont plus diversifiées. CDC reconnaît qu'elle doit prendre en compte la motivation et les valeurs personnelles de la nouvelle génération de jeunes employé(e)s. Ces facteurs liés à l'expérience et à l'identité ont toujours des répercussions sur l'élaboration de politiques et de pratiques en ce qui a trait au recrutement et au maintien en poste, à la planification de la relève et aux activités de CDC en matière de formation et de perfectionnement.

Cette forte demande au sein de l'industrie a également des effets sur la capacité de CDC à recruter et à conserver du personnel qualifié. Malgré l'augmentation de la concurrence, surtout en Alberta et en Colombie-Britannique, CDC a réussi à attirer et à conserver suffisamment de personnel compétent pour remplir son mandat. Selon les renseignements recueillis dans le cadre de la recherche prospective menée par le Conseil sectoriel de la construction, la concurrence pour obtenir une main-d'œuvre qualifiée dans le secteur de la construction demeurera très vive. L'an passé, CDC a entrepris l'élaboration d'une stratégie de recrutement en vue de relever ces défis, et la Société continue de concentrer ses efforts afin de s'assurer une composition d'entreprise qui soit représentative de la société canadienne dans son ensemble.

3.3 L'industrie de la construction

L'industrie de la construction connaît des cycles d'activités liés aux facteurs économiques dans les domaines de la construction d'habitations, de la fabrication et de l'exploitation des ressources. L'industrie canadienne connaît actuellement un boom, et dans certaines régions du pays, la demande est plus forte que l'offre. Selon l'Association canadienne de la construction, cette situation a une incidence sur le nombre d'entrepreneurs qui soumissionnent. Par conséquent, CDC surveille et sollicite l'intérêt pour les occasions d'affaires afin de garantir des soumissions concurrentielles et un processus de passation des marchés réussi. Dans l'industrie de la construction, l'offre et la demande influencent également la disponibilité des spécialistes en architecture, en génie et en environnement. Malgré une concurrence féroce au sein de l'industrie de la construction, CDC a toujours su répondre aux attentes de son client au cours de 2007–2008.

3.4 Gouvernance et politique gouvernementale du Canada

Comme toute organisation fédérale, CDC travaille au sein d'un ensemble plus vaste de préoccupations relatives aux secteurs public et privé, qui a une incidence sur sa façon de travailler. La Société a répondu à des demandes pour une meilleure transparence et une meilleure reddition de comptes en mettant en œuvre rapidement de nouveaux règlements, de nouvelles directives et pratiques exemplaires découlant de l'examen des politiques à l'échelle du gouvernement.

CDC soutient toute autre nouvelle procédure, politique ou initiative présentée par le gouvernement fédéral ou tous les organismes centraux, tel que le Conseil du Trésor. La Société réexaminera et ajustera ses processus commerciaux en conséquence, tout en s'assurant que ces derniers sont représentatifs des normes de l'industrie.

Pour promouvoir les objectifs relatifs à l'équité en emploi, la Société veille aussi à ce que ses effectifs soient le plus représentatifs possible de la démographie canadienne.

CDC relève directement du gouvernement en ce qui a trait à la *Politique du gouvernement sur la sécurité*. La Société apporte son soutien au MDN relativement aux efforts qu'il fournira pour se conformer à cette politique. Cette politique est conçue pour protéger les renseignements et les biens sensibles du gouvernement. Dans le cas de CDC, l'accent est mis sur la sécurité avec les entreprerneurs et les experts-conseils. CDC a pris des mesures en 2007 et 2008 afin de rendre ses politiques, ses processus et ses systèmes plus rigoureux et de s'assurer que toutes les exigences concernant la sécurité des contrats sont bien identifiées et que les mesures d'atténuation pertinentes sont mises en marches rapidement.

4.0 INITIATIVES STRATÉGIQUES

Le plan stratégique de CDC pour 2008-2013 vise à saisir les occasions et à relever les défis liés aux tendances observées l'année dernière et qui devraient continuer d'être pertinentes dans la prochaine année :

- Le marché du travail étroit et concurrentiel, qui entraînera des défis continus en matière de recrutement et de maintien de personnel qualifié;
- La concurrence accrue au sein de l'industrie, particulièrement dans certains secteurs d'activités et dans certaines régions du pays, ce qui exigera de la Société qu'elle adopte une approche novatrice à l'égard de l'industrie;
- La croissance soutenue, à la fois en ce qui touche le nombre d'employé(e)s et la diversité des services, qui exigera une solide gestion interne;

- Les besoins en ressources du ministère de la Défense nationale (MDN) et des Forces canadiennes (FC) qui sont étrangers au point de mire du client, qui peuvent amener le client à faire plus souvent appel à CDC pour des services auparavant offerts à l'interne;
- Le changement en matière de technologie, qui exigera que CDC réévalue le rôle de la technologie au sein de la Société;
- Le maintien d'une gouvernance forte, encouragé par l'évolution des politiques gouvernementales liées à la gouvernance de la Société et par le besoin de préparer le départ à la retraite imminent du président et premier dirigeant de CDC.

Toutes les initiatives du plan stratégique de la Société et des plans d'activités individuels sont façonnées par les cinq thèmes stratégiques du plan stratégique de CDC pour 2007–2008 à 2010–2011 : gouvernance et leadership de la Société, ressources humaines, relations avec les intervenants, prestation de services et soutien à la prestation de services.

4.1 Gouvernance et leadership

Sous le thème de la gouvernance et du leadership, CDC a défini quatre résultats stratégiques pour la période de planification allant de 2007 à 2012 afin d'assurer à la Société un leadership fort et éthique :

1. La Société appuie les politiques gouvernementales, notamment en matière d'équité en emploi, de langues officielles, de gérance de l'environnement et de sécurité.
2. La Société rend compte au gouvernement du Canada par l'entremise d'une gouvernance et d'une gestion d'ensemble transparentes et conformes à l'éthique.
3. Les pratiques commerciales et décisionnelles correspondent à ce que les secteurs public et privé ont de mieux à offrir.
4. Les employé(e)s sont lié(e)s à la mission et aux objectifs de la Société et elles\ils participent à l'atteinte des résultats escomptés.

Le plan d'entreprise 2007–2008 a permis de cerner les deux initiatives énumérées ci-dessous en ce qui a trait à ce volet :

1. *Examen de la gestion des risques liés à la sécurité en entreprise en ce qui a trait aux activités de gestion de la construction.* La Société a collaboré avec le MDN afin de clarifier le régime de gestion de la sécurité dans les chantiers de construction et de s'assurer que les politiques, les procédures et la documentation pertinentes sur les marchés sont en place pour gérer l'ensemble de la responsabilité de l'État sur les propriétés du MDN. Le MDN élabore conjointement avec la Société le *Guide des responsabilités du MDN et des FC en matière de sécurité à l'égard des entrepreneurs*, qui définit les attentes du MDN relativement à la sécurité sur trois types de chantiers lui appartenant. Il clarifie également les responsabilités du MDN, des FC, de CDC, des entrepreneurs et des sous-traitants. CDC a utilisé ce guide à titre de fondement pour un ensemble de nouveaux produits élaborés par la Société afin d'aider le personnel à établir les spécifications et à gérer les marchés, qui comprend notamment un nouveau manuel, intitulé *Vers un chantier sûr.* On a terminé l'élaboration et le lancement de ces produits de même que les cours de sensibilisation à l'intention des intervenants pertinents.

2. *Mettre en œuvre la stratégie de communication interne de la Société.* CDC a procédé à la mise en œuvre de cette stratégie en 2007–2008 en se concentrant sur l'élaboration de son cadre de gestion qui servira de source d'information principale pour les employé(e)s. On a rédigé le contenu des cours de formation en ligne destinés aux gestionnaires traitant de la vision de CDC pour les communications internes et des attentes de la Société, et on a élaboré une trousse d'outils pour les gestionnaires. Les cours devraient aider les gestionnaires à renforcer la motivation des employé(e)s et à retenir le personnel, ce qui, en retour,

améliorera les capacités liées à la prestation de services de la Société. La mise en œuvre de la stratégie de communication interne décrite dans le plan de l'exercice 2007–2008 devrait s'échelonner sur plusieurs années.

4.2 Les ressources humaines

À titre de société fondée sur le savoir, CDC reconnaît que son principal atout repose sur ses ressources humaines, et que sa capacité à servir son client ainsi que sa réussite professionnelle globale, dépendent des aptitudes et de l'engagement de ses employé(e)s. L'objectif stratégique de ce volet porte sur le maintien d'une main-d'œuvre professionnelle et compétente. L'approche de CDC en ce qui a trait à la gestion des personnes peut être divisée en deux éléments.

Premièrement, la Société vise à établir des politiques, des systèmes et des méthodes qui feront de CDC un employeur modèle. Cette approche force la Société à se concentrer sur des éléments fondamentaux, notamment les conditions de travail générales, les possibilités d'emploi à l'interne, la diversité au sein de la population d'employé(e)s, les avantages sociaux et les communications avec les employé(e)s. Ces différents systèmes, structures, valeurs et culture sont tous des éléments qui contribuent à un environnement de travail sain et qui prouvent que CDC fait de ses employé(e)s une priorité.

Deuxièmement, CDC se concentre sur la gestion et le déploiement appropriés de ses employé(e)s. La Société doit pouvoir nommer les bonnes personnes aux bons postes et au moment opportun. Pour y parvenir, elle doit recruter et retenir les employé(e)s nécessaires et leur offrir des possibilités de perfectionnement.

Deux résultats stratégiques sont liés à ce volet stratégique :

1. Les politiques et pratiques en matière de ressources humaines permettent d'offrir :
   a. un milieu de travail sain et productif soutenant l'innovation et la collaboration;
   b. une rémunération et des avantages sociaux équitables ainsi que des occasions pour les employé(e)s de s'épanouir et de se perfectionner.
2. Les ressources humaines de la Société sont gérées de façon à respecter les exigences opérationnelles et professionnelles.

Le plan d'entreprise 2007–2008 a permis de cerner les deux initiatives qui suivent en ce qui a trait au volet « Ressources humaines ».

1. *Poursuivre la mise en œuvre du cadre de formation et de perfectionnement de la Société.* Dans le cadre de cette initiative continue, CDC insiste particulièrement sur l'élaboration d'un cours à l'interne.

Au cours de la dernière année, on a privilégié l'élaboration de cours à l'interne en mettant au point six cours en ligne et deux cours offerts en classe. Ces cours permettront de former rapidement un grand nombre de nouvelles employées et de nouveaux employés. Par ailleurs, on a élaboré un cadre de planification et de gestion de la relève qui permettra à CDC de planifier la transition de la dotation sans perturber la prestation de services.

2. *Élaborer une stratégie de recrutement et de maintien en poste qui respecte les exigences actuelles et à venir.* La Société doit s'assurer de répondre à ses besoins en matière de dotation. En 2007–2008, elle a mis au point une stratégie de recrutement et de maintien en poste à l'échelle de la Société conforme aux objectifs du secteur public et à la gestion des intérêts de l'État.

L'approche stratégique en matière de recrutement et de maintien en poste s'appuie sur le développement et la gestion de relations plus étroites avec les futur(e)s candidat(e)s potentiel(le)s, une politique sur la présentation de candidats par les employé(e)s et le lancement d'une campagne interne de valorisation des employé(e)s. Pour s'assurer que les cadres supérieurs connaissent bien les lacunes de CDC en ce qui concerne les capacités de recrutement et de maintien en poste, on élaborera un sondage interne qu'on distribuera aux employé(e)s en 2008-2009. Ainsi, la Société conservera sa souplesse pour ce qui est d'assigner du personnel qualifié aux projets du client.

4.3 Prestation de services

Comme la mission de CDC consiste à fournir des services de grande qualité, rapides et efficaces, l'atteinte de l'excellence en matière de prestation de services demeure à l'avant-plan de sa stratégie. L'objectif stratégique de ce volet consiste à s'assurer que les exigences du client sont respectées. L'objectif de CDC consiste à fournir au MDN et aux FC les solutions en matière d'infrastructures dont ils ont besoin. Pour ce faire, CDC personnalise ses services et les produits qu'elle offre de façon à ce qu'elle puisse respecter, en toute efficacité, les exigences des programmes et des projets quant à leur portée, à leur qualité et à leurs échéanciers.

L'objectif de CDC consiste à fournir au MDN et aux FC des solutions en matière d'infrastructures qui répondent à un vaste éventail d'exigences allant de l'achèvement de la construction d'un bâtiment à la prise de mesures de décontamination.

Pour ce faire, CDC personnalise ses services et les produits qu'elle offre de façon à ce qu'elle puisse respecter, en toute efficacité, les exigences des programmes et des projets quant à leur portée, à leur qualité et à leurs échéanciers. Par exemple :

1. Le cadre de gestion optimise la prestation de services;
2. Les systèmes d'information et de planification de CDC et du client sont intégrés afin de répondre aux besoins du client;
3. Les connaissances de CDC et ses relations avec l'industrie lui permettent de tirer profit de la capacité de cette dernière, ce qui bénéficie à notre client.

Le plan d'entreprise 2007–2008 inclu l'initiative suivante en ce qui a trait à ce volet.

1. Examen du cadre de responsabilité lié aux secteurs de service. Le modèle de gestion matriciel et régional, lancé en 2005–2006, est à présent bien en place au sein de la Société. En 2007–2008, la Société a évalué les répercussions de sa structure de prestation de services sur les responsabilités en matière de gestion interne.

À la suite de cet examen, on a apporté des modifications mineures au cadre. Ces modifications clarifient les responsabilités entre les secteurs de service et la gestion des affaires. Les responsabilités confiées à tous les rôles couvrent tous les aspects de l'expansion des affaires, de la gestion financière et d'entreprise, de la gestion des ressources humaines, de la prestation de services, de la gestion de la qualité, de la gestion des risques et des communications. À la fin de 2007–2008, l'examen de la structure et les améliorations à celle-ci étaient achevés.

4.4 Relations avec les intervenants

La réussite de CDC est en partie fondée sur les efforts déployés par la Société afin d'établir un lien solide avec son client, l'industrie et les organisations gouvernementales. Cette stratégie consciente dépasse les fondements du simple fait d'accomplir un bon travail et d'obtenir les résultats attendus dans le seul but d'entraîner un certain zèle et de bonnes relations qui produisent des avantages à long terme au sein des collectivités dans lesquelles œuvre CDC. Ce volet de planification chevauche quelque peu le volet de planification de livraison des services, de par le fait que des relations étroites avec les intervenants aident CDC à offrir un excellent service. CDC croit fermement à l'appui et à l'engagement dans les associations de l'industrie, une approche qui favorise des possibilités d'échange des pratiques et des procédures pour les deux groupes de l'industrie. CDC peut mieux comprendre les tendances du marché et les besoins des entrepreneurs et des experts-conseils, tandis que l'industrie peut constater que le fait de travailler avec CDC ouvre la porte à certaines possibilités.

En travaillant avec le MDN et les FC, la Société souhaite être perçue comme un membre à part entière de l'équipe de la défense. Le MDN et CDC visent le même but à cet égard : accroître les capacités de l'industrie afin de respecter rapidement et efficacement les exigences. Plutôt que de simplement présenter les résultats de la réussite en fonction des emplois, CDC a consacré beaucoup de temps et de ressources à l'intégration de sa planification et de son processus décisionnel aux éléments du MDN, puisque celui-ci cherche des solutions à la fine pointe pour répondre à ses exigences en infrastructures.

La relation de la Société avec le gouvernement et ses ministères constitue un élément tout aussi important. Les employé(e)s de CDC entretiennent des contacts réguliers avec les organisations gouvernementales intéressées par les activités de partage de renseignements, de prestation de services ou d'élaboration de politiques de CDC. À titre de représentante de l'État, CDC rend compte au ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, de même qu'au Parlement et à la population canadienne. En bref, la Société tente d'offrir ce qu'il y a de mieux, de la façon la plus rentable possible, et elle interagit avec ses intervenants de façon juste et raisonnable.

L'objectif stratégique de ce volet consiste à reconnaître CDC en raison de sa compétence et de sa valeur. La Société s'efforce de maintenir de solides relations de travail avec le secteur de la construction et de nouer des partenariats forts avec les FC et le MDN afin de répondre à leurs besoins en matière d'infrastructure et d'environnement.

Le plan d'entreprise 2007–2008 inclu l'initiative suivante en ce qui a trait à ce volet.

1. *Mettre à jour les dispositions administratives convenues avec le MDN.* Alors que la *Loi sur la protection de défense* et que les lettres patentes de la Société décrivent le mandat de CDC, un protocole d'entente (PE) officiel expose les grandes lignes de la relation professionnelle entretenue avec notre client. La dernière version du PE a été signée en 2001. Depuis, un certain nombre de questions de responsabilités financières et administratives ont été abordées. En 2007–2008, le MDN et la Société ont travaillé à actualiser les ententes administratives, notamment la forme et le contenu des ententes sur les nivaux de service, les modalités de paiements, etc. Une clause sur la gestion de la sécurité a été ajoutée. Le nouveau PE a été signé en 2008.

4.5 Soutien à la prestation de services

La structure administrative de CDC vise entièrement à s'assurer que les employé(e)s respectent quotidiennement les exigences du client. À cette fin, l'objectif stratégique de ce volet consiste à appuyer la capacité de prestation de services.

En l'absence de systèmes de soutien administratif de haute qualité, les unités fonctionnelles de CDC ne seraient pas en mesure d'accomplir efficacement leurs fonctions. Parmi ces systèmes figurent les finances, les services de comptabilité et d'information, les ressources humaines, l'administration, la sécurité de l'entreprise et les communications. Ils comprennent également les systèmes de soutien opérationnel administratif, les politiques et les procédures qui appuient le niveau de prestation de services.

Pour soutenir les capacités liées à la prestation de services :

1. Les ressources d'entreprise sont sauvegardées par des systèmes de contrôle interne efficaces;
2. Les pratiques commerciales, les politiques et les outils appuient les ressources humaines de CDC ainsi que la prestation de services.

Le plan d'entreprise 2007–2008 inclu l'initiative suivante en ce qui a trait à ce volet.

1. *Poursuivre la mise en œuvre de la feuille de route sur les services d'information (SI).* La feuille de route sur les SI constitue un plan qui s'échelonne sur plusieurs années et qui vise à améliorer les systèmes d'information d'entreprise et la technologie, à renouveler les capacités de soutien des SI et à transformer le modèle de prestation de services du service des SI au moyen de relations de travail plus étroites avec les autres unités fonctionnelles de CDC. Jusqu'ici, CDC a mis en œuvre les deux tiers environ des recommandations dans le cadre de cette initiative sur cinq ans, y compris une évaluation de haut niveau des principaux processus opérationnels de CDC. Compte tenu qu'on a terminé les principales modifications au système de planification des ressources d'entreprise de CDC à la fin de 2007–2008, plus particulièrement le volet lié à la gestion des ressources humaines, la Société ne considère plus comme stratégiques les travaux qu'il reste à réaliser relativement à cette initiative. On poursuivra la mise en œuvre des autres recommandations à l'aide des processus de planification des activités en cours.

5.0 INDICATEURS STRATÉGIQUES ET DE RENDEMENT

CDC mesure son rendement en utilisant des paramètres clairs pour les clients, les partenaires d'affaires et les employé(e)s. Les mesures ci-dessous permettent à CDC de surveiller son efficacité auprès des intervenants.

5.1 Rapidité de l'approvisionnement

Passation de marchés de construction

Indicateur	Objectif (en jours)	Nombre réel médian de jours[1]		Nombre de marchés	
		2007–2008	2006–2007	2007–2008	2006–2007
Appels d'offres ordinaire	35	36	36	250	172
Tableaux d'appels d'offres	25	28	25	411	406
Appels d'offres accélérés	14	14	13	200	220
Appels d'offres – Conception-construction	120	NA[2]	NA[2]	4	1

1) La médiane du nombre de jours écoulés dès la réception de l'Avis de projet de marché. Selon les tendances historiques et la multitude des variables de projet, il est raisonnable de s'attendre à ce que CDC rencontre ces objectifs 50 % du temps.

2) Les résultats pour les contrats de conception-construction ne sont pas rapportés car il y en a peu. La diminution du nombre de contrats de conception-construction n'indique pas une nouvelle tendance en ce qui concerne l'usage de la conception-construction comme méthode de livraison de projets; il s'agit tout simplement d'un phénomène cyclique, influencé par les besoins du client.

Passation de marchés de services d'experts-conseils

Indicateur	Objectif (en jours)	Nombre réel médian de jours[1]		Nombre de marchés	
		2007–2008	2006–2007	2007–2008	2006–2007
Système SELECT	25	29	25	236	251
Propositions abrégées	60	26	63	231	77
Proposition en deux étapes	120	65	153	89	8

Le client de CDC souhaite voir débuter les travaux liés à ses projets aussitôt que possible après avoir obtenu leur approbation à l'interne, le délai de passation des marchés constituant ainsi un indicateur de rendement essentiel. CDC établit délibérément des objectifs exigeants en ce qui a trait à la rapidité de la passation des marchés de construction et de services d'experts-conseils. Une cible représente un délai raisonnable entre le moment où l'on reçoit l'avis de projet de marché et le moment où l'on peut attribuer le marché à l'entrepreneur ou à l'expert-conseil. Les facteurs qui influent sur le rendement par rapport aux objectifs comprennent le financement, les erreurs dans les offres ou les changements effectués sur la portée et la valeur des travaux dans le cadre du processus d'adjudication. Tout délai supplémentaire qui pourrait être nécessaire en raison des facteurs susmentionnés ne fait pas partie des objectifs et tient souvent lieu de dépassement des objectifs. Jusqu'ici, CDC répond toujours aux attentes de l'industrie à l'égard d'un délai d'exécution raisonnable pour attribuer un marché après la clôture d'un appel d'offres.

CDC reconnaît le temps et l'effort que l'industrie consacre à la préparation et à la soumission des offres. Par conséquent, pour réduire le risque d'échec des appels d'offres, CDC examine la « soumissionnabilité » de tous les projets. À la fin de l'exercice financier, 95,1 % des appels d'offres de CDC s'étaient traduits par l'adjudication d'un marché. En 2006–2007, ce sont 94,7 % des appels d'offres qui avaient débouché sur un marché, comparativement à 93,6 % en 2005–2006 et à 99,5 % en 2004–2005. La raison la plus fréquente pour laquelle les appels d'offres n'aboutissent pas à un marché réside dans le fait que le prix dépasse l'enveloppe budgétaire approuvée.

5.2 Satisfaction du client

Niveau de satisfaction du client	2007–2008	2006–2007	% Écart
Satisfaction du client	97 %	98 %	-1 %
Passation de marchés réussit	95,1 %	94,7 %	1 %
Valeur des réclamations contractuelles à la fin de l'exercice financier	14 791 595 $	14 628 938 $	2 %

L'achèvement de chaque projet ou de chaque tâche à la satisfaction du client est essentiel au succès des opérations de CDC. Pour ce faire, la Société mesure la satisfaction du client, qui est l'un de ses principaux indicateurs de rendement. Une fois par année, les représentants de CDC questionnent les clients un par un et en personne. Chaque client a alors l'occasion de commenter les services qui lui ont été offerts par CDC dans le cadre de tous ses projets.

En 2007–2008, CDC a interrogé 278 représentant(e)s des clients relativement à 769 projets, comparativement à 356 sondés en 2006–2007, à 503 sondés en 2005–2006 et à 660 sondés en 2004–2005. Les pointages sont pondérés en fonction de la valeur de chaque convention de services. Par exemple, le résultat d'un sondage dont la valeur du marché s'élève à 1 million de dollars aura plus de poids que le résultat pour un marché d'une valeur de 10 000 dollars. On utilise une échelle de un à cinq pour noter la satisfaction du client. Un rapport qui obtient la note trois signifie que CDC a répondu aux attentes du client tandis qu'un rapport qui obtient la note quatre ou cinq signifie que CDC a surpassé les attentes du client. En 2007–2008, 97 % des clients ont indiqué que CDC avait satisfait ou surpassé leurs attentes, 65,1 % donnant une note de quatre ou plus à CDC pour la qualité de son service et 32,4 %, une note variant entre trois et quatre.

CDC tient compte de tous les commentaires reçus dans le cadre de ce processus. Au besoin, la Société s'attarde plus attentivement sur les sondages qui ont reçu une note inférieure à trois et met rapidement en place les correctifs qui s'imposent. Chaque année, CDC reçoit divers commentaires. De façon générale, les problèmes portent sur des incidents particuliers, notamment des problèmes sur le plan de la communication, de la procédure administrative ou de la dotation en personnel. En 2007-2008, les plaintes n'ont pas constitué de motif de préoccupation généralisé.

Rapidité d'exécution de l'achèvement des marchés de construction

Le contrôle du calendrier est un volet essentiel de la satisfaction du client. Par conséquent, CDC veille au respect des délais d'achèvement des travaux de construction et collabore avec les clients afin de réduire au minimum les retards. Si des retards surviennent, CDC s'assure que le MDN en connaît les raisons. Au cours de l'exercice 2007–2008, 68 % des marchés de construction exécutés ont été achevés avant la date prévue. Dix huit pour cent des marchés ont été achevés dans un délai variant entre 1 et 30 jours, et 14 % ont été achevés après plus de 30 jours.

Rapidité d'exécution de l'achèvement des marchés de construction

Valeur des rectificatifs

Pourcentage de la valeur totale attribuée

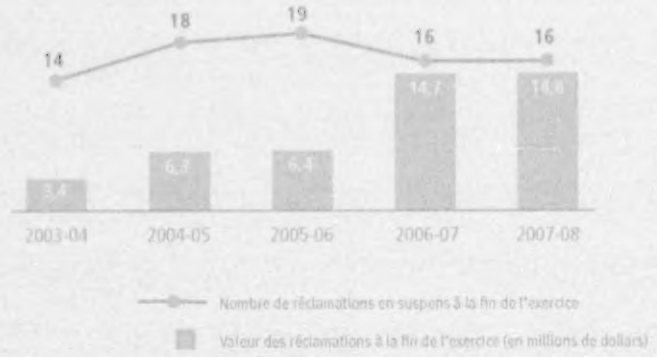
Valeur des rectificatifs

En 2007–2008, la valeur des rectificatifs est revenue à celle établie en 2005–2006. Le rectificatif de la valeur totale attribuée pour l'année correspond à 8,3 %, dont 6,2 % est attribuable aux modifications en matière de conception et 2,1 % aux conditions sur le terrain. En 2006–2007, l'augmentation de la valeur des rectificatifs était attribuable à une modification majeure apportée dans le cadre d'un seul projet. De même, en 2004–2005, le taux beaucoup plus élevé de progression des coûts était attribuable à un seul contrat. Bien qu'aucun objectif officiel ne soit fixé pour cet indicateur, CDC en surveille l'évolution pour tenir le client informé et pour aider les utilisateurs de l'installation à gérer les risques prévus associés aux travaux de construction.

Réclamations fondées sur le droit

CDC gère les réclamations fondées sur le droit au nom du MDN. La valeur monétaire des réclamations contractuelles qui sont en instance devant les tribunaux est une indication directe des efforts de CDC visant à protéger les intérêts de l'État. Un équilibre doit être atteint entre le traitement équitable des entrepreneurs et l'assurance que le gouvernement retire une juste valeur de ses engagements contractuels. En 2007–2008, CDC a réglé cinq réclamations pour une valeur totale de 373 806 $. Au 31 mars 2008, 14 réclamations étaient en suspens pour une valeur totale de 14 791 595 $ comparativement à des réclamations en suspens s'élevant à14 628 938 $ à la fin de 2006–2007. Une seule réclamation en cours d'une valeur de 9,1 millions de dollars explique l'augmentation des réclamations en suspens depuis deux ans. À l'exception de ce cas, les réclamations en suspens s'élevaient à 5,7 millions de dollars à la fin de l'exercice 2007–2008 et à 5,5 millions de dollars à la fin de l'exercice 2006–2007. Ces montants correspondent à la tendance observée ces cinq dernières années. Le montant des règlements des réclamations fondées sur le droit est financé par le MDN et il n'a aucune répercussion financière sur la Société.

Réclamations contractuelles à la fin de l'exercice financier



6.0 RENDEMENT SELON LA RÉGION

Au cours de l'exercice 2007–2008, CDC a apporté son soutien au MDN pour divers projets de construction au pays, dans différentes bases des FC et unités de soutien de secteur (USS). CDC réalise un vaste éventail de projets pour le MDN : logements familiaux, installations de loisirs dans les bases, pistes d'avion, bâtiments sécuritaires et assainissement de l'environnement.

Chaque année, CDC attribue quelque 1 800 marchés d'une valeur approximative de 500 millions de dollars pour des services professionnels, des travaux de construction, des biens et d'autres travaux liés à l'infrastructure au pays et à l'étranger.

Région de l'Atlantique

À la 12e Escadre/BFC Shearwater, on a entrepris un réaménagement en plusieurs phases au coût de 99 millions de dollars en vue d'accueillir les nouveaux hélicoptères CH-148. Il s'agit du plus important marché jamais attribué par CDC. Le projet de conception-construction comprend la construction de trois installations principales : l'installation de soutien commune de la 12e Escadre, l'installation du 12e Escadron de maintenance (Air) et l'installation du 423e Escadron d'hélicoptères maritimes.

La deuxième phase d'un programme de 20 millions de dollars pour la revitalisation du réseau de pistes à la 5e Escadre/BFC Goose Bay a été achevée. Dans la phase finale, on a remplacé l'asphalte d'une piste et ajouté un bombé de piste dans le but de résoudre les problèmes de drainage courants.

À la BFC Gagetown, les employé(e)s de CDC ont supervisé la construction d'un complexe d'athlétisme extérieur en vue des championnats nationaux d'athlétisme de la Légion royale Canadienne.

Région du Québec

CDC a supervisé une trentaine de projets de restauration a la Citadelle de Québec, dont la valeur totale s'élève à 9 millions de dollars, en préparation des festivités entourant le 400e anniversaire de la ville commençant le 1er janvier 2008. On a remplacé des fenêtres, refait des toitures, construit un observatoire et restauré le Ravelin Nord, un projet qui a exigé les services de maçons spécialisés.

On a déployé une équipe du bureau régional de Québec au lac Saint-Pierre pour aider le MDN à réduire les risques que présentent les munitions explosives non explosées (UXO) tout en réduisant au maximum les répercussions sur l'environnement et en stimulant l'économie. De 1952 à 1999, le Centre d'essais et d'expérimentation des munitions (CEEM), près de Nicolet, a envoyé plus de 500 000 projectiles dans le lac Saint-Pierre. On estime qu'il reste près de 300 000 projectiles dans le lac, dont 8 000 seraient des UXO. L'UNESCO a désigné le lac Saint-Pierre réserve de la biosphère, et l'économie de la région dépend largement de la pêche et du tourisme.

Région de l'Ontario

La 8e Escadre/BFC Trenton, en Ontario, est la base où CDC sera la plus occupée, car on prévoit y réaliser des travaux de construction d'une valeur dépassant 1 milliard de dollars au cours des prochaines années. Le personnel de CDC supervise la construction de l'installation destinée à l'Unité interarmées d'intervention du Canada (UIC). On a commencé la mise en chantier du projet de 18 millions de dollars en mai 2007. À la fin de l'exercice 2007–2008, le projet était en bonne voie d'être achevé pour juin 2008, date de l'emménagement.

On a également entrepris des travaux dans le cadre du Programme de capacité de transport aérien du MDN doté d'un budget de plus de 600 millions de dollars. Au cours de la dernière année, on a réalisé la première phase d'un projet de 90 millions de dollars visant à remplacer l'aire de trafic, achevé en novembre, et on a érigé un hangar temporaire, un projet d'une valeur de 5,5 millions de dollars.

À la BFC Petawawa, le personnel de CDC a supervisé la construction d'une infrastructure pour opérations en zone urbaine de 1,5 million de dollars, appelée « ville conteneurs ». Dans le cadre de ce projet, l'entrepreneur a fourni plus de 100 conteneurs maritimes de 12 m qu'il a aménagés selon différentes configurations afin de simuler une ville comportant des immeubles de un à trois étages dotés de fenêtres, de portes, d'espaces intérieurs, d'escaliers et de balcons.

Région de l'Ouest

On a poursuivi les travaux relatifs à l'installation de maintenance de la flotte à la BFC Esquimalt. CDC a géré la construction de l'installation de ravitaillement en carburant de la jetée F de Colwood d'une valeur de 55 millions de dollars, de l'installation d'entraînement des officiers de marine d'une valeur de 16 millions de dollars et du bâtiment abritant des fluides corrosifs d'une valeur de 6 millions de dollars.

À la BFC Wainwright, le personnel de CDC a supervisé la construction de 60 logements locatifs. Le projet de 20 millions de dollars comprend 46 duplex de trois chambres, 12 duplex de quatre chambres et deux logements d'accès facile.

Le personnel de CDC travaille avec les représentants de la BFC Suffield en vue de mettre en œuvre le Plan vert, une initiative visant à accroître la durabilité et à protéger la réserve nationale de la faune. On a élaboré le Plan en tenant compte des commentaires des occupants de la base et on le mettra en œuvre en trois étapes. La première étape comprend des changements de comportement des occupants. La deuxième étape portera sur la technologie et la troisième, sur des projets d'immobilisations, notamment la modernisation des immeubles pour y installer des appareils qui favorisent l'économie d'énergie.

Dépenses liées aux marchés, exercice 2007–2008 (en milliers de dollars)

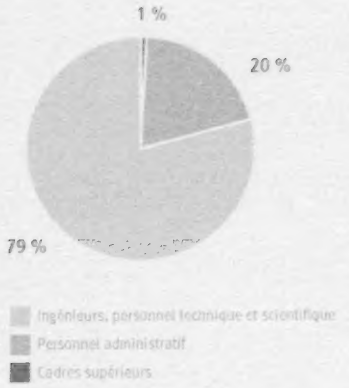
	Marchés de construction	Services professionnels	Total
Région de l'Atlantique			
Gagetown (N.-B.)	24 058 $	2 920 $	26 978 $
Goose Bay (T.-N.-L.)	15 718	2 730	18 448
Gander (T.-N.-L.)	560	742	1 302
Greenwood (N.-É.)	6 488	1 223	7 711
Halifax (N.-É.)	10 730	2 410	13 140
Shearwater, (N.-É.)	60 916	1 367	62 283
Autres	50	2 255	2 305
Sous-total	**118 520 $**	**13 647 $**	**132 167 $**
Région du Québec			
Bagotville (Qc)	7 146 $	541 $	7 687 $
Montréal (Qc)	14 968	1 734	16 702
Valcartier (Qc)	28 622	2 884	31 506
Autres	862	334	1 196
Sous-total	**51 598 $**	**5 493 $**	**57 091 $**
Région de l'Ontario			
Borden (Ont.)	11 493 $	1 301 $	12 794 $
Kingston (Ont.)	24 278	4 064	28 342
London (Ont.)	5 805	342	6 147
North Bay (Ont.)	6 275	465	6 740
Petawawa (Ont.)	22 517	2 634	25 151
Trenton (Ont.)	46 279	3 295	49 574
Toronto (Ont.)	11 166	416	11 582
Ottawa (Ont.)	8 539	971	9 510
Sous-total	**136 352 $**	**13 488 $**	**149 840 $**
Région de l'Ouest			
Calgary (Alb.)	9 158 $	479 $	9 637 $
Chilliwack (C.-B.)	1 805	55	1 860
Cold Lake (Alb.)	6 698	1 008	7 706
Comox (C.-B.)	12 257	554	12 811
Edmonton (Alb.)	6 082	338	6 420
Esquimalt (C.-B.)	17 753	5 537	23 290
Moose Jaw (Sask.)	3 811	113	3 924
Suffield (Alb.)	9 319	1 047	10 366
Shilo (Man.)	8 601	543	9 144
Winnipeg (Man.)	14 228	1 286	15 514
Wainwright (Alb.)	27 845	5 063	32 908
Autres	19	104	123
Sous-total	**117 576 $**	**16 127 $**	**133 703 $**
Nord du Canada	22 987	3 043	26 030
Autres	**1 120**	**6 251**	**7 371**
Totaux	**448 153 $**	**58 049 $**	**506 202 $**

7.0 SERVICES DE L'ENTREPRISE À L'APPUI DE LA SOCIÉTÉ

7.1 Ressources humaines

CDC reconnaît que son personnel constitue son principal atout et que ses succès d'entreprise reposent sur les capacités et la conscience professionnelle de ses employé(e)s. Une des forces de CDC est son effectif dévoué qui est composé d'ingénieur(e)s, de technicien(ne)s et de technologues en génie, de spécialistes de l'environnement et de personnes de métier spécialisées. Ils sont secondés par d'autres spécialistes en finances, en ressources humaines, en technologies de l'information, en communication et en administration.

Effectif de CDC



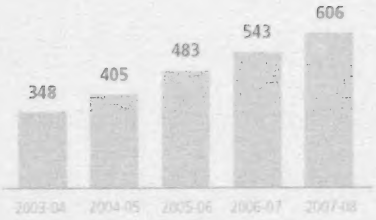
À la fin de l'exercice, CDC comptait 606 employé(e)s, une augmentation de 12 % par rapport à l'exercice précédent, alors que l'effectif s'élevait à 543 employé(e)s, et de 74 % par rapport à l'exercice 2003–2004, alors que 348 employé(e)s composaient l'effectif. La croissance du nombre d'employé(e)s fait écho à l'augmentation de la demande du MDN en matière de soutien puisque le Ministère utilise ses ressources internes pour répondre à ses exigences opérationnelles.

CDC a rendu hommage à sept employé(e)s en 2007–2008 pour leurs dix ans de service, à huit employé(e)s pour leurs vingt ans de service, à trois employé(e)s pour leurs vingt-cinq ans de service et à cinq employé(e)s pour leurs trente ans de service.

Recrutement

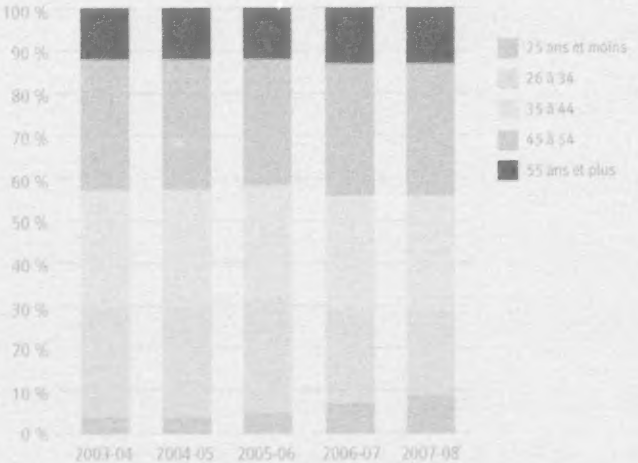
Les pratiques de recrutement de CDC sont axées sur l'embauche de professionnels qui s'efforcent de poursuivre les succès remportés par la Société et qui ont à cœur l'atteinte de leurs objectifs personnels.

Nombre d'employés



Au cours du dernier exercice, les pratiques de perfectionnement professionnel interne de CDC ont aidé 94 employé(e)s dans leur cheminement professionnel au moyen de promotions, de mutations latérales et de réinstallations. Onze employé(e)s se sont porté(e)s volontaires pour le déploiement en Afghanistan et huit employé(e)s ont été affecté(e)s dans le Nord pour les projets liés au réseau DEW. CDC et le MDN tirent profit du transfert des compétences des employé(e)s à l'un des théâtres d'opérations ou à l'un des chantiers éloignés où les employé(e)s ont la chance d'améliorer leurs compétences et de se mettre à l'épreuve. Grâce à ces échanges, la Société réussit à augmenter sa base de connaissances collectives et son niveau d'expérience.

Données démographiques sur les employés



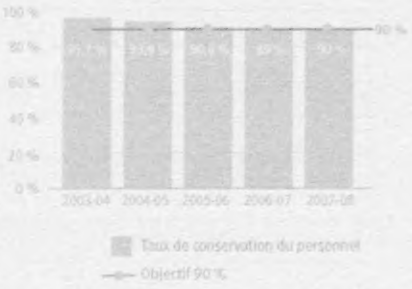
Taux de maintien de l'effectif

À titre de société fondée sur le savoir, la réussite de CDC dépend de sa capacité à placer les bonnes personnes au bon endroit et au bon moment. À cette fin, la Société doit s'assurer qu'elle est capable de recruter et de conserver les types d'employé(e)s dont elle a besoin de manière à garantir un niveau de service élevé au client.

Compte tenu du secteur d'activité de CDC, il existera toujours un certain roulement du personnel en raison de la nature saisonnière et géographiquement cyclique du travail de CDC. En 2007–2008, le taux de maintien de l'effectif de CDC s'est élevé à 90 %. Il s'agit d'une légère augmentation par rapport à l'exercice précédent, alors que le taux s'établissait à 89 %, et d'un taux similaire à celui enregistré pour 2005–2006, alors qu'il s'élevait à 90,6 %. Les conditions du marché du travail dans certaines régions, en particulier dans les provinces de l'Ouest, constituent l'un des facteurs principaux ayant une incidence sur cet indicateur.

On considère ce taux comme une mesure de la satisfaction des employé(e)s à l'égard du milieu de travail de CDC. Au cours du présent exercice, CDC prévoit mettre en œuvre une méthode de recrutement élaborée l'année dernière. La Société veut devenir un employeur de choix afin de recruter et de conserver le type d'employé(e)s nécessaire pour pouvoir placer les bonnes personnes au bon endroit et au bon moment de sorte à mieux servir son client.

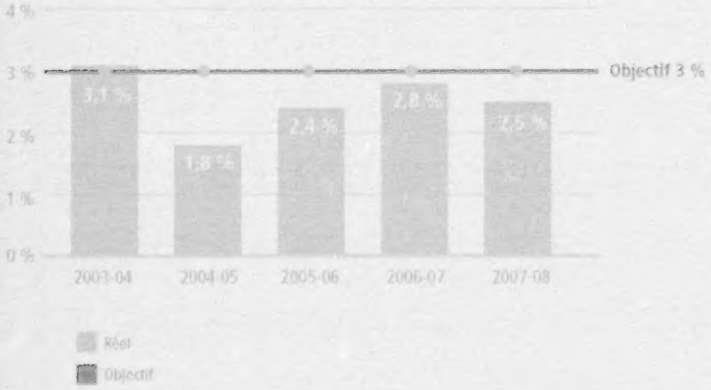
Taux de conservation du personnel



Rapport du perfectionnement par rapport aux coûts salariaux

La capacité de CDC à servir son client dépend beaucoup des compétences de ses employé(e)s. C'est pourquoi la Société accorde une grande importance à la formation et au perfectionnement. En effet, elle consacre un montant correspondant à 3 % du total des coûts salariaux à la formation directe. Toutefois, au cours des quatre dernières années, une partie de l'attribution a été réorientée de la formation directe à la conception et à l'élaboration d'un cadre complet de formation et de perfectionnement. Ainsi, seuls 2,5 % des coûts salariaux ont été dépensés pour la formation directe en 2007–2008 par employé(e), contre 2,8 % en 2006–2007. Avec le développement de cette initiative et la mise en place des modules de formation à l'interne, CDC s'attend à ce que les dépenses liées à la formation et au perfectionnement s'établissent de nouveau à 3 % au cours du prochain exercice.

Rapport du perfectionnement professionnel par rapport aux coûts salariaux



Taux d'utilisation

(pourcentage d'heures passées par un employé sur les travaux du marché du client)

Taux d'utilisation

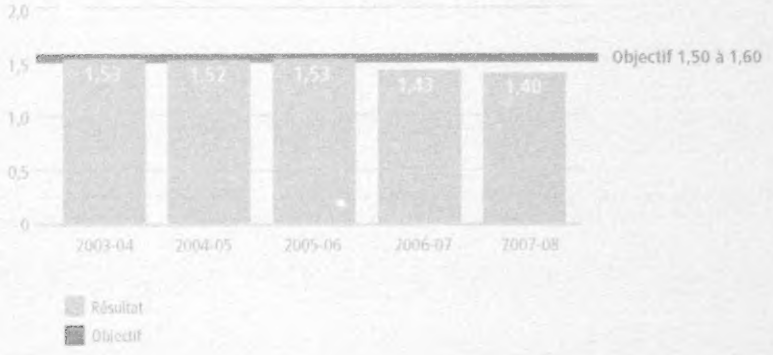
Le taux d'utilisation indique le nombre d'heures consacrées à des activités liées aux marchés par opposition aux fonctions auxiliaires non facturables. Il est à la fois un indicateur de rendement essentiel et un outil clé en matière de gestion financière. CDC s'est donné un objectif de taux d'utilisation de 70 %. En 2007–2008, le taux d'utilisation était de 71,4 %, une hausse par rapport à l'exercice précédent, alors qu'il s'établissait à 70,6 %. Au cours des deux dernières années, on a enregistré une légère diminution du taux d'utilisation, comparativement à ce qu'on avait observé au cours des cinq années précédentes. La diminution s'explique par l'affectation des ressources à des secteurs non facturables afin de gérer les risques associés à la croissance de la Société et de mettre en œuvre des améliorations de la structure de la prestation de services. Le taux d'utilisation est demeuré relativement stable au cours des trois dernières années.

Multiplicateur des frais de personnel direct

Le multiplicateur des frais de personnel direct (MFPD) est le facteur par lequel CDC multiplie les frais de personnel direct pour les projets afin de recouvrer les frais généraux. Les frais de personnel direct pour les projets comprennent les coûts salariaux, les prestations et les absences et congés rémunérés, notamment les vacances, les jours de congé de maladie, les congés payés et les séances de perfectionnement professionnel. Ce multiplicateur est utilisé pour établir les taux de facturation pour les services de CDC. L'objectif pour cet indicateur est de 1,50 à 1,60. Les fluctuations du multiplicateur réel d'une période résultent de l'application de la politique de gestion financière de la Société. Conformément à la présente politique, il arrive que l'on baisse le MFPD sous l'objectif pour que les fonds excédentaires soient retournés au MDN.

En raison de l'augmentation du volume d'activités et des affaires, et pour gérer l'excédent de fonctionnement, CDC a réussi à conserver les mêmes taux de facturation pendant trois ans, c'est-à-dire d'avril 2004 à mars 2007. À son tour, cette opération a provoqué une baisse de 6 % du MFPD par rapport à l'année précédente (1,43). Pour l'exercice 2007–2008, le taux s'est établi à 1,40 ce qui est encore inférieur à la fourchette cible variant entre 1,50 et 1,60.

Multiplicateur des frais de personnel direct



7.2 Communications

Le Service des communications de CDC relève des cadres supérieurs et il rend compte directement au vice-président, Services de l'entreprise. En procédant à l'allocation annuelle des ressources fondée sur les besoins de la Société en matière de communication, le Service vise deux grands objectifs : 1) favoriser des communications d'entreprise qui tiennent compte des besoins de l'ensemble de CDC et 2) travailler avec les unités fonctionnelles et les secteurs de service pour les aider à exercer leurs activités de communication de façon autonome. Pour atteindre ces objectifs, le Service des communications met à la disposition des employé(e)s des outils et des techniques qui peuvent les aider à transmettre efficacement aux destinataires internes et externes des messages propres aux régions et aux chantiers. Au cours des deux dernières années, on s'est attardé à élaborer et à mettre en œuvre une stratégie de communication interne de la Société. On vise à renforcer une culture de communication au sein de CDC qui, à son tour, améliorera la capacité de la Société à offrir des services à son client.

7.3 Services d'information

Les Services d'information sont situés au siège social à Ottawa et ils s'acquittent de leurs fonctions au sein de la division des Services de l'entreprise de CDC. Ils sont chargés d'acquérir et de fournir des ressources informatiques, ainsi que d'élaborer et de mettre à jour les applications utilisées dans tous les bureaux de CDC au Canada, et d'offrir le soutien relatif aux applications. Le groupe est composé d'un gestionnaire des technologies de l'information qui est assisté d'une équipe de onze employé(e)s, y compris un administrateur de réseau, trois analystes de maintenance, quatre analystes en informatique de gestion et trois développeurs d'applications. L'équipe appuie les activités de CDC relativement aux priorités internes liées aux technologies de l'information, notamment la budgétisation et le suivi financier, la reddition de comptes, la gestion de documents et de dossiers, ainsi que les exigences opérationnelles quotidiennes. En 2007–2008, ce groupe a terminé la conversion d'un système de paie exploité par un tiers à une application de paie interne, dans le cadre de l'amélioration globale du système de planification des ressources d'entreprise de CDC.

8.0 GESTION DES RISQUES

Sous la direction du Conseil d'administration, la haute direction a établi un cadre complet de gestion des risques à l'intérieur du cadre de gestion générale de CDC. Le cadre détermine les risques associés à l'environnement d'affaires de CDC et à ses principales activités, évalue la probabilité et l'incidence éventuelle des risques, et définit les mesures d'atténuation afin d'éviter les risques ou de les réduire au minimum. Le cadre est intégré au processus de planification stratégique de la Société afin de s'assurer que les secteurs à haut risque obtiennent une attention particulière dans l'exercice de planification, surtout en ce qui a trait à l'établissement des priorités et à l'attribution des ressources.

Un comité de gestion des risques composé du président et de trois vice-présidents établit la stratégie globale d'atténuation des risques. L'équipe de gestion est responsable de mettre en œuvre des mesures d'atténuation des risques tout en sensibilisant le personnel à la gestion des risques. Parallèlement, on intègre des méthodes judicieuses de gestion des risques à la culture d'entreprise de CDC. On s'attend à ce que les employé(e)s cernent les risques et à ce qu'elles/ils règlent rapidement les questions et les problèmes. Au besoin, on signale aux cadres supérieurs les risques liés au fonctionnement pour obtenir leurs conseils et leur aide.

CDC équilibre les risques pour la Société avec le besoin de fournir un niveau élevé de soutien opérationnel en temps opportun au MDN et aux FC. L'approche en matière de gestion des risques de CDC est caractérisée par la possession d'une riche documentation sur les processus opérationnels, ainsi que des niveaux efficaces et efficients de délégation des pouvoirs, soutenus par une communication rapide remontant la chaîne de commandement.

9.0 RÉSULTATS FINANCIERS

9.1 Revenus des services facturés

Les revenus des services facturés s'élèvent à 55,4 millions de dollars pour l'exercice se terminant le 31 mars 2008, une augmentation de 7,6 millions de dollars (16 %) par rapport à l'exercice précédent. Environ 4 % de l'augmentation est attribuable à la hausse des taux de facturation moyens. Environ 12 % de l'augmentation s'explique par la hausse du volume d'activités.

Revenus des services facturés (en milliers de dollars)

	2007–08		2006–07		Écart	
					$	%
Services de construction	27 499 $		24 943 $		2 556 $	10 %
Passation des marchés	6 085		4 879		1 206	25 %
Services de construction et de passation de marchés	33 584	61 %	29 822	62 %	3 762	13 %
Services environnementaux	8 144		7 163		981	14 %
Gestion de projet et de programme	11 983		9 014		2 969	33 %
Services de soutien à l'infrastructure	1 747		1 827		(80)	-4 %
Services connexes	21 874	39 %	18 004	38 %	3 870	21 %
	55 458 $		**47 826 $**		**7 632 $**	**16 %**

Revenus découlant des services de construction

Les revenus découlant de la gestion des marchés ont augmenté de 10 % par rapport à l'année précédente en raison de la hausse des taux de facturation moyens, du volume d'activités et d'autres facteurs, dont la nature et la taille des projets de construction individuels, d'une année à l'autre, ainsi que l'effort requis pour les gérer.

Revenus découlant des services de passation des marchés

Les revenus découlant des services de passation des marchés ont connu une hausse de 25 % en raison de l'augmentation des taux de facturation moyens, du volume des marchés et d'autres facteurs. Parmi ces facteurs, citons la hausse de la demande du client en matière de services à valeur ajoutée liés à la passation des marchés, la variation de la taille des marchés soumis d'une année à l'autre et leur complexité, de même que l'effort requis pour les attribuer.

Revenus découlant des services connexes

Les revenus découlant des services connexes ont augmenté de 21 % en 2007–2008 par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse a entraîné une diminution du pourcentage des revenus totaux générés par les services de construction et de passation des marchés, qui s'est établi à 61 % pour l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2008, comparativement à 62 % pour l'exercice précédent. On a également observé une augmentation du pourcentage des revenus associés aux services connexes, qui s'est chiffré à 39 %, comparativement à 38 % pour l'exercice précédent. Certaines fluctuations quant aux revenus reflètent les variations cycliques de la demande liée à la mise en œuvre des programmes du client.

D'une part, les revenus provenant des services de gestion des projets et de programmes ont crû de 33 %. D'autre part, les revenus relatifs aux services de soutien des infrastructures ont baissé de 4 %, ce qui indique une diminution de la demande pour ce secteur de service qui comprend les revenus découlant des services de gestion énergétique et des services de gestion et de déclassement des installations.

Revenus d'intérêt

Les revenus d'intérêt, qui proviennent du solde moyen du compte bancaire courant de la Société, ont diminué à 258 000 $ au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2008, soit une baisse de 7 000 $ ou d'environ 3 % par rapport à l'exercice précédent. Cette faible variation est attribuable à la diminution de la moyenne des soldes de trésorerie, qui s'est établie à 5,8 millions de dollars pour l'exercice 2007–2008, comparativement à 6,3 millions de dollars pour l'exercice précédent, ainsi qu'à une faible augmentation des taux d'intérêt moyens; en effet, ces derniers ont atteint 4,19 % au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2008, comparativement à 4,12 % pour l'exercice précédent.

Revenus d'intérêt (en milliers de dollars)

2007–2008	2006–2007	Écart	
		$	%
258 $	265 $	(7) $	-3 %

9.2 Dépenses

Salaires et avantages sociaux

Les salaires se sont élevés à 38,5 millions de dollars au cours de l'exercice se terminant le 31 mars 2008, soit une hausse de 5,4 millions de dollars ou d'environ 16 % par rapport à l'exercice précédent. L'augmentation de l'effectif de CDC représente 11 % de la hausse et l'augmentation des salaires liée à l'inflation et au rendement, 5 %.

Les avantages sociaux se sont élevés à 10,8 millions de dollars au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2008, soit une augmentation de 1,3 million de dollars ou d'environ 14 % par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation est en grande partie liée à la hausse des salaires compensée en partie par la diminution du coût des avantages sociaux, car le pourcentage des salaires consacré aux avantages sociaux est passé de 28,5 % à 28 % en raison de la diminution des coûts associés aux paiements pour le rachat de services validables par certain(e)s employé(e)s.

Salaires et avantages sociaux versés aux employés (en milliers de dollars)

	2007–08	2006–07	Écart	
			$	%
Salaires	38 559 $	33 136 $	5 423 $	16 %
Avantages sociaux	10 784	9 456	1 328	14 %
	49 343 $	42 592 $	6 751 $	16 %
Avantages sociaux en pourcentage de salaires	28 %	28,5 %	-0,5 %	

Coûts d'exploitation et d'administration

Les coûts d'exploitation et d'administration pour l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2008 se sont élevés à 6,2 millions de dollars, une augmentation de 432 000 $ ou d'environ 7 % par rapport à l'exercice précédent. Divers facteurs expliquent ces coûts :

- La hausse des dépenses relatives à la location d'environ 19 % en raison des locaux à bureaux supplémentaires qu'on a loués dans les bureaux régionaux et au siège social pour tenir compte de l'augmentation du nombre d'employé(e)s.
- Les coûts de formation et de perfectionnement du personnel se sont accrus d'environ 7 %. En pourcentage des coûts salariaux, la formation et le perfectionnement des employé(e)s représentaient 2,5 % en 2007–2008, par rapport à 2,8 % l'année précédente.
- Les dépenses liées aux fournitures et à l'équipement de bureau ont diminué de 19 %. En 2006–2007, on a engagé des coûts supplémentaires pour tenir compte de l'augmentation et de l'embauche de ressources additionnelles.
- Les frais de déplacement ont augmenté de 11 % en raison essentiellement de l'accroissement des activités et de l'expansion des secteurs de service.
- Les coûts relatifs à la réinstallation du personnel ont augmenté d'environ 38 % étant donné que le nombre de réinstallations a crû.
- Les coûts relatifs aux logiciels et à l'équipement informatique ont diminué de 25 % en raison des dépenses exceptionnelles engagées au cours de l'exercice précédent pour la mise en œuvre du Système d'information sur les ressources humaines (SIRH). Les coûts relatifs à la maintenance des logiciels ont augmenté de 10 %, principalement en raison de l'achat de nouvelles applications logicielles.
- Les coûts liés à la location de matériel de bureau ont augmenté de 20 % en raison de la hausse du nombre et du coût du matériel, notamment des photocopieurs, imprimantes et télécopieurs, qui s'explique par l'augmentation du personnel, des installations et des activités.
- Les coûts relatifs au service à la clientèle et aux communications ont augmenté de 11 %, à cause, notamment, des coûts associés à la mise au point d'une stratégie de communication interne et d'une trousse destinée aux gestionnaires.

Coûts d'exploitation et d'administration (en milliers de dollars)

	2007–08	2006–07	Écart	
			$	%
Loyer	1 496 $	1 258 $	238 $	19 %
Formation et perfectionnement des employés	978	916	62	7 %
Services professionnels	753	743	10	1 %
Téléphone et communications informatiques	720	688	32	5 %
Matériel et équipement de bureau	388	479	(91)	-19 %
Déplacements	512	463	49	11 %
Réinstallation d'employés	370	268	102	38 %
Logiciels et équipement informatique	126	167	(41)	-25 %
Maintenance des logiciels	148	135	13	10 %
Équipement de bureau loué	143	119	24	20 %
Services à la clientèle et communications	131	118	13	11 %
Coûts liés au recrutement	104	100	4	4 %
Autres frais généraux	359	391	17	5 %
	6 228 $	5 845 $	432 $	7 %

Amortissement des immobilisations corporelles

L'amortissement des immobilisations corporelles a diminué de 3 % ou de 30 000 $ au cours de l'exercice se terminant le 31 mars 2008, en raison de moins grandes dépenses en immobilisations au cours de cet exercice par rapport à l'exercice précédent.

Amortissement (en milliers de dollars)

	2007–08	2006–07	Écart	
			$	%
Amortissement des immobilisations corporelles				
Équipement	851 $	881 $	(30) $	-3 %

9.3 Perte nette

La perte nette a atteint 706 000 $ au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2008 comparativement à une perte de 1,2 million de dollars pour l'exercice précédent. Même si les revenus des services facturés ont augmenté de 16 %, la marge brute est passée de 41 % à 40 %, car les hausses des salaires et des coûts des avantages sociaux ont été supérieures à l'augmentation du taux de facturation moyen. Les frais généraux, les salaires et les avantages sociaux en tant que pourcentages des revenus des services facturés ont diminué au cours de l'exercice se terminant le 31 mars 2008 pour s'établir à 29 %, comparativement à 30 % pour l'exercice précédent, ce qui a favorisé l'amélioration des résultats globaux. Conformément à la politique de gestion financière de la Société, les pertes enregistrées au cours des deux derniers exercices seront prises en compte dans la détermination des plans et des budgets financiers pour l'exercice 2008–2009.

Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation (en milliers de dollars)

	2007–08	2006–07	Écart	
			$	%
(Perte nette) bénéfice net	(706) $	(1 227) $	521 $	-42 %

9.4 Liquidités et ressources en capital

La politique de gestion financière et les états financiers de la Société reposent sur le postulat de la continuité du fonctionnement de la Société et de son mandat dans un avenir prévisible. Selon sa politique de gestion financière, la Société conserve un montant en espèce suffisant pour lui permettre de respecter les exigences en matière d'exploitation et de liquidités, et de régler ses obligations financières au moment où elles deviennent exigibles. Lorsqu'elle détermine le montant des réserves de liquidités en prévision de ses besoins de fonctionnement, la Société tient également compte des risques inhérents à ses activités, et en particulier des risques liés aux changements éventuels et imprévus du montant et du calendrier des dépenses relatives aux projets de construction de son client, le MDN.

Afin de s'acquitter de son mandat et de demeurer prête et capable de servir son client en tout temps, CDC doit constamment s'adapter aux changements de conjoncture économique. La Société doit également être en mesure de soutenir financièrement ses activités lorsque des changements subits ou imprévus se produisent. Par conséquent, elle prévoit des niveaux raisonnables de dépenses imprévues lorsqu'elle détermine les réserves d'encaisse à tenir. La direction surveille et examine constamment le niveau des encaisses afin de déterminer leur pertinence. Tout excédent ou manque à gagner susceptible de se présenter de temps à autre est pris en compte dans les prochains plans d'entreprise. En particulier, les excédents jugés en trop par rapport aux exigences de fonctionnement sont retournés au client sous forme de taux de facturation réduits applicables sur des services offerts ultérieurement.

Encaisse

La Société ne possède aucune réserve de caisse séparée. Les liquidités excédentaires aux exigences opérationnelles à court terme sont investies conformément à la politique de placement approuvée par le conseil d'administration.

Le solde de trésorerie pour l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2008 s'établissait à 6,135 millions de dollars, une baisse de 1,7 million de dollars ou de 22 % par rapport à l'exercice précédent. Au cours de l'exercice 2007–2008, la Société a enregistré des pertes de 925 000 $ à partir d'activités d'exploitation et elle a dépensé 785 000 $ en immobilisations.

Montant à recevoir des parties apparentées

Au cours de l'exercice 2007–2008, on a enregistré une variation importante des créances clients en raison de la hausse du nombre moyen de jours pendant lesquels les comptes étaient impayés, à savoir 53 jours pour l'exercice qui s'est terminé le 31 mars 2008, comparativement à 42 jours pour l'exercice précédent. Ce n'est qu'au cours de la première semaine du nouvel exercice qu'on a recouvré un grand nombre de créances.

Le passif à court terme s'établissait à 4,3 millions de dollars au 31 mars 2008, une baisse de 782 000 $ ou de 15 % par rapport à l'exercice précédent. Trois facteurs expliquent la variation : une diminution de 902 000 $ des comptes créditeurs (commerce) entièrement attribuable aux dettes à long terme; une diminution de 100 000 $ du montant exigible de la taxe sur les produits et services (TPS); et une hausse de 250 000 $ des charges à payer associées aux vacances, aux congés et aux dépenses en heures supplémentaires.

D'autres facteurs qui ont une incidence sur le solde, d'année en année, sont notamment le montant de la tranche à court terme des prestations futures aux employé(e)s et le calendrier de l'occurrence et du paiement des dépenses.

Liquidités et ressources en capital (en milliers de dollars)

	2007–08	2006–07	Écart	
			$	%
Encaisse	6 135 $	7 845 $	(1 710) $	-22 %
Créances clients	9 500 $	7 351 $	2 149 $	29 %
Passif à court terme	4 340 $	5 122 $	(782) $	-15 %

9.5 Provision pour les prestations futures aux employé(e)s

La Société enregistre un passif relativement au coût estimatif des prestations de départ et de soins de santé à ses employé(e)s à la retraite. Ce coût est déterminé par calcul actuariel. Le solde des prestations de départ et autres prestations constituées au 31 mars 2008 s'établissait à 9,8 millions de dollars, une hausse de 1,7 million de dollars ou d'environ 21 % par rapport au solde de l'exercice précédent. Le solde du montant des prestations constituées au cours de l'exercice actuel a augmenté de 2 millions de dollars et il a été diminué du montant des prestations versées au cours de l'exercice actuel de 327 000 $. La provision pour les prestations futures aux employé(e)s varie d'une année à l'autre en raison d'une combinaison de facteurs, notamment du taux d'inflation, des changements apportés à la main-d'œuvre, des changements apportés au taux d'escompte (qui est déterminé en fonction des taux d'intérêt du marché), des changements apportés au taux moyen des augmentations de salaire et des changements (liés aux données démographiques changeantes) apportés à la durée de service restante prévue moyenne des employé(e)s actif(ve)s. La note 5 comprise dans les états financiers décrit les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer la provision. Il s'agit principalement d'un passif à long terme. La Société estime le montant payable à court terme en fonction des meilleurs renseignements disponibles. La Société ne met pas de fonds en réserve à l'égard de ce passif, mais elle dispose de suffisamment de ressources en capital pour pouvoir verser les prestations futures aux employé(e)s et les autres prestations au moment où elles deviennent exigibles.

Provision pour les prestations futures aux employé(e)s (en milliers de dollars)

	2007–08	2006–07	Écart	
			$	%
Provision pour prestations futures	10 013 $	8 313 $	1 700 $	20 %
Moins : tranche à court terme	228	237	(9)	-4 %
Partie à long terme	9 785 $	8 076 $	1 709 $	21 %

9.6 Dépenses en immobilisations

Les dépenses en immobilisations de la Société pour l'exercice 2007–2008 se sont élevées à 785 000 $, soit une diminution de 208 000 $ ou de 21 % par rapport à l'exercice précédent. La diminution est en grande partie attribuable aux sommes importantes déboursées l'année dernière pour les améliorations locatives et l'achat de meubles et de fournitures pour les nouveaux locaux.

Dépenses en immobilisations (en milliers de dollars)

	2007–08	2006–07	Écart	
			$	%
Logiciels	226 $	251 $	(25) $	-10 %
Matériel informatique	453	376	77	20 %
Mobilier et équipement	97	279	(182)	-65 %
Améliorations locatives	9	87	(78)	-90 %
	785 $	**993 $**	**(208) $**	**-21 %**

9.7 Rendement réel par rapport au plan

Le sommaire du Plan d'entreprise (le Plan) 2007–2008 à 2011–2012 a été présenté à la Chambre des communes au cours de l'été 2007.

Le tableau ci-dessous compare le rendement réel de la Société pour l'exercice financier 2007–2008 au rendement prévu dans le Plan. Les revenus des services facturés ont été de 2 millions de dollars ou de 4 % supérieurs à ceux prévus dans le Plan en raison essentiellement du volume d'activités plus élevé que prévu.

Les revenus d'intérêt ont été de 72 000 $ ou de 39 % supérieurs à ceux prévus dans le Plan. La variation s'explique par des taux d'intérêt moyens plus élevés que ceux prévus.

Les salaires et les avantages sociaux versés aux employé(e)s ont été de 2,9 millions de dollars ou de 6 % supérieurs à ceux prévus dans le Plan. Cette augmentation découle largement d'une combinaison d'un nombre d'employé(e)s plus élevé que prévu et d'une augmentation des salaires et des avantages sociaux. Les coûts liés à l'exploitation et à l'administration étaient conformes à ceux prévus dans le Plan.

L'amortissement de la propriété, des installations et de l'équipement a été de 128 000 $ ou de 13 % inférieur à ce que prévoyait le Plan. Cet écart est le résultat du niveau inférieur de dépenses en immobilisations comparativement au Plan.

La Société avait prévu atteindre le seuil de rentabilité pour l'exercice 2007–2008. Bien que les revenus aient été supérieurs à ceux prévus, comme les hausses de salaire et du coût des avantages ont été plus élevées que celles prévues, on a enregistré une perte de 706 000 $.

Les dépenses en immobilisations ont été de 334 000 $, soit 30 % inférieures à celles prévues dans le Plan. La diminution s'explique par des dépenses en meubles et équipement moins élevées que celles prévues ainsi que par des améliorations locatives.

Rendement réel par rapport au plan (en milliers de dollars)

	Réels	Plan	Écart	
	2007–08	2007–08	$	%
Revenus				
Services	55 458 $	53 418 $	2 040 $	4 %
Intérêts	258	186	72	39 %
	55 716	**53 604**	**2 112**	**4 %**
Dépenses				
Salaires et avantages sociaux	49 343	46 462	2 881	6 %
Coûts d'exploitation et d'administration	6 228	6 161	67	1 %
Amortissement de la propriété, des installations et de l'équipement	851	979	(128)	-13 %
	56 422	**53 602**	**2 820**	**5 %**
Bénéfice net	**(706) $**	**2 $**	**(708) $**	**-354 %**
Dépenses en immobilisations	**785 $**	**1 119 $**	**(334) $**	**-30 %**

Sommaire des renseignements financiers pour une période de cinq ans (en milliers de dollars)

	2007–08	2006–07	2005–06	2004–05	2003–04
Revenus					
Services	55 458 $	47 826 $	42 481 $	34 641 $	29 417 $
Intérêts	258	265	164	93	126
	55 716	**48 091**	**42 645**	**34 734**	**29 543**
Dépenses					
Salaires et avantages sociaux	49 343	42 592	35 310	28 671	24 009
Coûts d'exploitation et d'administration	6 228	5 845	5 108	4 268	4 428
Amortissement de la propriété, des installations et de l'équipement	851	881	769	808	830
	56 422	**49 318**	**41 187**	**33 747**	**29 267**
Bénéfice net (perte nette)	**(706) $**	**(1 227) $**	**1 458 $**	**987 $**	**276 $**
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	**4 092**	**5 319**	**3 861**	**2 874**	**2 598**
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice	**3 386 $**	**4 092 $**	**5 319 $**	**3 861 $**	**2 874 $**
Actif					
Encaisse	6 135 $	7 845 $	7 295 $	5 152 $	4 307 $
Comptes débiteurs, opérations à recevoir d'apparentés, frais payés d'avance et acomptes	9 847	7 850	7 648	6 152	5 306
Immobilisations	1 529	1 595	1 483	1 504	1 444
	17 511 $	**17 290 $**	**16 426 $**	**12 808 $**	**11 057 $**
Passif					
Comptes créditeurs, opérations à recevoir d'apparentés et passif accumulé	4 112 $	4 885 $	4 216 $	3 361 $	3 655 $
Provision pour avantages sociaux	10 013	8 313	6 891	5 586	4 528
	14 125	**13 198**	**11 107**	**8 947**	**8 183**
Capital actions et bénéfices non répartis					
Actions ordinaires	-	-	-	-	-
Bénéfices non répartis	3 386	4 092	5 319	3 861	2 874
	3 386	4 092	5 319	3 861	2 874
	17 511 $	**17 290 $**	**16 426 $**	**12 808 $**	**11 057 $**
Flux de trésorerie (utilisés)					
Activités d'exploitation	(925) $	1 543 $	2 891 $	1 713 $	1 467 $
Acquisition d'immobilisations	(785)	(993)	(748)	(868)	(1 392)
	(1 710)	**550**	**2 143**	**845**	**75**
Encaisse au début de l'exercice	7 845	7 295	5 152	4 307	4 232
Encaisse à la fin de l'exercice	**6 135 $**	**7 845 $**	**7 295 $**	**5 152 $**	**4 307 $**

10.0 PERSPECTIVES

Pour CDC, les cinq dernières années ont été marquées par une croissance de l'offre de services au ministère de la Défense nationale. Cette tendance devrait se poursuivre encore l'an prochain, et au-delà. Bien que les dépenses du MDN pour son programme de construction d'immobilisations soient restées stables aux environs de 450 à 500 millions de dollars, CDC doit de plus en plus souvent traiter des projets pouvant être considérés comme étant en périphérie de la gestion de marchés de construction. Parmi ces projets, citons le soutien à la gestion de projets et de programmes, la gestion des installations, ainsi que des projets environnementaux spécialisés diversifiés. La souplesse et la volonté de la capacité de CDC ont permis de gérer les exigences du client de façon plutôt habile ces dernières années, et continuera de le faire. Le fait que les services autres que de construction ont compté pour 39 % du revenu total de CDC démontre bien que la Société n'est plus exclusivement une entreprise de gestion de marchés de construction. Il est certain que l'évolution des activités de CDC se diversifiera à l'avenir.

Pour relever ce défi amené par la diversité, CDC a lancé plusieurs initiatives stratégiques d'entreprise qui se concentrent sur le volet relatif à la gestion du changement. La Société comprend qu'en ces temps d'évolution des activités, certains éléments des ressources humaines tels que l'apprentissage et le perfectionnement, la communication interne, la planification de la relève, le recrutement et le maintien en poste sont essentiels à la réussite de l'entreprise. À la fois à court et à moyen terme, les cadres supérieurs porteront une attention particulière à ces domaines de façon à s'assurer de la viabilité et de la réussite de la Société. À court terme, on pourrait observer une légère diminution du taux d'utilisation, mais on doit considérer cette diminution comme un investissement à long terme au bénéfice du client.

En 2007–2008, le conseil d'administration de la Société a connu plusieurs changements. Le conseil compte quatre nouveaux membres : Kris Matthews, Robert Presser, Lloyd Callahan et Shirley McClellan. La Société tirera profit des nouveaux points de vue et de l'expérience de ces personnes. Dans les prochaines années, un nouveau président sera aux commandes de CDC, il contribuera aussi à la croissance de la Société. CDC se prépare aussi en vue du départ à la retraite imminent du président et premier dirigeant de la Société, qui aura une incidence pour la Société. CDC compte une solide équipe de cadres supérieurs qui soutiendra et assurera une transition sans heurt de ces fonctions.

Le nombre d'employé(e)s à temps plein de la Société a atteint les 606 à la fin de l'exercice 2007–2008. Il s'agit d'une augmentation de 74 % par rapport à l'exercice 2003–2004, alors que la Société comptait 348 employé(e)s. À l'évidence, CDC vit une période de transition à de nombreux points de vue. En anticipant les événements sur cinq ans, de nombreuses variables peuvent avoir des répercussions sur la portée et la gamme de services de la Société. Le facteur principal sera les demandes du gouvernement canadien dans le domaine des services de la Défense, puis les priorités qui en découlent pour le MDN et les FC. CDC a obtenu des succès bien établis dans les domaines de la gestion de marchés de construction et les services de soutien des installations. Cette expertise collective assurée par 55 ans de culture, de bonne gouvernance et de gestion stable permettra à la Société de répondre à ces besoins à l'avenir.

10.1 Perspectives financières

La Société a depuis toujours adopté une approche conservatrice face aux prévisions de croissance. Le dernier plan d'entreprise de CDC indique une augmentation du revenu d'environ 13 % pour l'exercice 2008–2009. Cette augmentation s'explique par la combinaison d'un volume d'activités plus important que prévu et d'une augmentation des taux de facturation prévue à environ 3 %. Pour les années restantes du Plan, les revenus devraient augmenter d'environ 3 % par année, un taux conforme aux augmentations anticipées des salaires et des avantages sociaux. Les volumes d'activités devraient demeurer constants au cours de cette période.

On prévoit que pour l'exercice 2008–2009, les dépenses liées aux salaires et aux avantages sociaux augmenteront d'environ 11 % par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation est attribuable à une combinaison d'augmentation prévue dans le nombre total d'employé(e)s et d'augmentations de salaires liées à l'inflation et au mérite. Pour les années à venir, la Société prévoit une hausse des salaires et des avantages sociaux d'environ 3 % par année. La Société prévoit également que le nombre d'employé(e)s faisant partie de l'effectif demeurera stable pendant cette période.

Les dépenses en matière d'exploitation et d'administration pour l'exercice 2008–2009 devraient augmenter d'environ 14 % par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation s'explique par une combinaison d'augmentations inflationnistes, du volume d'activités plus important et de dépenses plus élevées que celles prévues en ce qui concerne les frais de location et certaines dépenses discrétionnaires, notamment les frais pour la formation et le perfectionnement des employé(e)s et les honoraires des professionnel(le)s. Pour les années restantes du Plan, on prévoit également une augmentation annuelle de 3 % des coûts liée à l'exploitation et à l'administration. Cette augmentation servira principalement à couvrir les hausses inflationnistes prévues.

L'amortissement des immobilisations corporelles devrait augmenter de 36 % au cours de l'exercice 2008–2009 par rapport aux données de l'exercice précédent. Cette augmentation est principalement attribuable à l'augmentation prévue en matière de dépenses en immobilisations. Les projections de dépenses en immobilisations, comme il en est question plus loin, toucheront la fluctuation d'année en année de l'amortissement en immobilisations au cours des années restantes du Plan.

On prévoit un seuil de rentabilité (légère perte de 53 000 $) pour l'exercice 2008–2009 de façon à conserver des ressources financières appropriées à des fins d'exploitation, compte tenu de la perte de 706 000 $ enregistrée en 2007–2008. Cette approche est conforme à la politique de gestion financière de la Société. Pour les années restantes du Plan, les prévisions supposent une position plus ou moins équilibrée.

Les dépenses en immobilisations sont censées augmenter de 69 % pour l'exercice 2008–2009 par rapport à l'exercice précédent. Les dépenses prévues pour l'exercice se terminant le 31 mars 2009 seront principalement liées aux besoins continuels d'offrir des ordinateurs et des logiciels aux nouveaux employé(e)s, de même qu'à la mise à niveau des anciens systèmes informatiques et logiciels, et aux améliorations locatives et meubles et équipement de bureau pour les nouvelles installations afin d'accueillir les nouvelles/nouveaux employé(e)s. On prévoit des dépenses plus élevées au cours des trois derniers exercices du Plan, en raison des mises à niveau des systèmes informatiques et des applications logicielles de la Société.

Perspectives financières (en milliers de dollars)

	2007–08 Réels	2008–09 Plan	2009–10 Plan	2010–11 Plan	2011–12 Plan	2012–13 Plan
Revenus						
Services	55 458 $	62 672 $	64 740 $	66 876 $	69 016 $	71 155 $
Intérêts	258	277	321	360	396	425
	55 716	**62 949**	**65 061**	**67 236**	**69 412**	**71 580**
Dépenses						
Salaires et avantages sociaux	49 343	54 776	56 419	58 112	59 855	61 651
Coûts d'exploitation et d'administration	6 228	7 072	7 284	7 503	7 728	7 960
Amortissement des immobilisations	851	1 154	1 316	1 585	1 760	1 934
	56 422	**63 002**	**65 019**	**67 200**	**69 343**	**71 545**
Bénéfice net	**(706) $**	**(53) $**	**42 $**	**36 $**	**69 $**	**35 $**
Dépenses en immobilisations	**785 $**	**1 325 $**	**1 400 $**	**1 900 $**	**1 950 $**	**2 050 $**

COMPTES ET ÉTATS FINANCIERS

DÉCLARATION DE RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION

La direction de la Société doit veiller à l'exécution des tâches qui lui sont déléguées par le Conseil d'administration, notamment la production du rapport annuel et des états financiers. Les présents états financiers, approuvés par le Conseil d'administration, ont été dressés selon les principes comptables généralement reconnus du Canada, jugés appropriés dans les circonstances et appliqués de façon uniforme. Les données opérationnelles et financières figurant dans le rapport annuel concordent avec celles qui sont fournies dans les états financiers.

La direction se fie sur les systèmes de contrôle interne comptable qui ont été conçus pour fournir une assurance raisonnable que l'information financière obtenue est pertinente et fiable et que les opérations sont conformes aux textes réglementaires appropriés.

La direction maintient également des pratiques et des systèmes de contrôle financier et de gestion qui visent à assurer que les opérations se font conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux règlements afférents, à la *Loi sur la production de défense*, à la *Loi canadienne sur les sociétés* par actions et aux statuts et règlements administratifs de la Société. Ces systèmes et pratiques visent également à la protection et au contrôle des biens ainsi qu'au bon déroulement des activités. De plus, le Comité de vérification, dont les membres sont nommés par le Conseil d'administration, surveille les travaux de vérification interne de la Société et remplit d'autres fonctions qui lui sont assignées.

Le vérificateur externe de la Société, c'est-à-dire la vérificatrice générale du Canada, est chargé de vérifier les états financiers et de produire son rapport.

Le président et premier dirigeant,

Ross Nicholls

VP et chef des services financiers,

Angelo Ottoni

Le 2 mai 2008

Auditor General of Canada
Vérificatrice générale du Canada

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR

Au ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux

J'ai vérifié le bilan de Construction de Défense (1951) Limitée au 31 mars 2008 et l'état des résultats et du résultat étendu, des bénéfices non répartis et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la Société. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la Société au 31 mars 2008 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de la Société dont j'ai eu connaissance au cours de ma vérification des états financiers ont été effectuées, à tous les égards importants, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur la production de défense*, à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* et aux statuts et règlements administratifs de la Société.

Pour la vérificatrice générale du Canada,

Sylvain Ricard, CA, CMA
vérificateur général adjoint

Ottawa, Canada
Le 2 mai 2008

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

BILAN

31 mars 2008 (en milliers de dollars)

	2008	2007
Actif		
À court terme		
Encaisse	6 135 $	7 845 $
Créances sur apparentés (note 6)	9 500	7 351
Charges payées d'avance, acomptes et créances	347	499
	15 982	15 695
Immobilisations corporelles (note 4)	1 529	1 595
	17 511 $	17 290 $
Passif		
À court terme		
Créditeurs et charges à payer	4 074 $	4 839 $
Dettes envers des apparentés (note 6)	38	46
Tranche à court terme de la provision pour avantages sociaux futurs (note 5)	228	237
	4 340	5 122
Provision pour avantages sociaux futurs (note 5)	9 785	8 076
	14 125 $	13 198 $
Avoir des actionnaires		
Capital-actions		
Autorisé – 1 000 actions ordinaires sans valeur nominale		
Émis – 32 actions ordinaires	-	-
Bénéfices non répartis	3 386	4 092
	3 386	4 092
	17 511 $	17 290 $

Éventualités (note 9)

Les notes afférentes font partie intégrante des présents états financiers.

Approuvé par le Conseil d'administration :

Un administrateur
Robert Presser

Un administrateur
Kris Matthews

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

ÉTAT DES RÉSULTATS ET DU RÉSULTAT ÉTENDU

Exercice terminé le 31 mars 2008 (en milliers de dollars)

	2008	2007
Produits		
Services (note 6)	55 458 $	47 826 $
Intérêts	258	265
	55 716	48 091
Charges		
Salaires et avantages sociaux	49 343	42 592
Exploitation et administration	6 228	5 845
Amortissement des immobilisations corporelles	851	881
	56 422	49 318
Perte nette et résultat étendu	(706) $	(1 227) $

ÉTAT DES BÉNÉFICES NON RÉPARTIS

Exercice terminé le 31 mars 2008 (en milliers de dollars)

	2008	2007
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	4 092 $	5 319 $
Perte nette et résultat étendu	(706)	(1 227)
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice	3 386 $	4 092 $

Les notes afférentes font partie intégrante des présents états financiers.

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

Exercice terminé le 31 mars 2008 (en milliers de dollars)

	2008	2007
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation		
Perte nette et résultat étendu	(706) $	(1 227) $
Éléments sans incidence sur la trésorerie		
Provision pour avantages sociaux futurs	2 027	1 782
Amortissement	851	881
Indemnités de départ et autres prestations versées aux employé(e)s	(327)	(360)
Augmentation (diminution) nette des soldes du fonds de roulement hors trésorerie liés à l'exploitation	(2 770)	467
	(925)	1 543
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement		
Acquisition d'immobilisations corporelles	(785) $	(993) $
(Diminution) augmentation de l'encaisse au cours de l'exercice	(1 710)	550
Encaisse au début de l'exercice	7 845	7 295
Encaisse à la fin de l'exercice	6 135 $	7 845 $

Les notes afférentes font partie intégrante des présents états financiers.

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS

1. Pouvoir et objectif

Construction de Défense (1951) Limitée (« la Société ») a été constituée en vertu de la *Loi sur les compagnies* en 1951 en conformité avec les pouvoirs de la *Loi sur la production de défense* et poursuit ses activités en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. Elle est une société d'État mandataire nommée à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Depuis 1996, la responsabilité pour la Société incombe au ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux. La Société n'est pas assujettie à l'impôt sur les bénéfices.

Le mandat de la Société est de fournir des services de passation de marchés, de construction, de soutien professionnel, d'exploitation et d'entretien en appui à la défense du Canada. Les services de la Société s'adressent surtout, mais pas exclusivement, au ministère de la Défense nationale. D'autres ministères et organismes jouant un rôle dans la défense du Canada peuvent aussi profiter de ces services. C'est la facturation de frais pour les services fournis qui génère des produits.

2. Conventions comptables importantes

Les présents états financiers sont préparés selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Les conventions comptables importantes suivies lors de la préparation des présents états financiers sont résumées ci-après.

Normes et interprétations s'appliquant à l'exercice

Résultat étendu

La Société a adopté le chapitre 1530, « Résultat étendu », du Manuel de l'ICCA. Le résultat étendu comprend le résultat net et les autres éléments du résultat étendu. Les autres éléments du résultat étendu s'entendent des variations des actifs nets découlant de certaines opérations et d'autres événements et circonstances sans rapport avec les actionnaires. Ces variations sont comptabilisées directement comme une composante distincte des capitaux propres et exclues du résultat net. L'adoption de la nouvelle norme n'a eu aucune incidence sur les états financiers de la Société. L'État des résultats est à présent intitulé « État des résultats et du résultat étendu ».

Capitaux propres

Le 1er avril 2007, la Société a adopté le chapitre 3251, « Capitaux propres », du Manuel de l'ICCA, qui définit des normes pour la présentation des capitaux propres et des variations des capitaux propres au cours de la période considérée. Selon cette norme, toutes les entreprises doivent présenter séparément chacune des composantes des capitaux propres ainsi que leurs variations au cours de la période. Ces composantes sont les suivantes : cumul des autres éléments du résultat étendu, bénéfices non répartis, surplus d'apport, capital-actions et réserves.

Instruments financiers – Comptabilisation et évaluation

Le 1er avril 2007, la Société a adopté le chapitre 3855, « Instruments financiers – comptabilisation et évaluation », du Manuel de l'ICCA, qui exige que tous les instruments financiers qui entrent dans son champ d'application, y compris les dérivés, soient initialement évalués à la juste valeur et présentés dans le bilan de l'entité.

Après leur comptabilisation initiale, les instruments financiers doivent être évalués à la juste valeur ou, en de rares cas, lorsque la juste valeur n'est pas la mesure la plus pertinente, au coût ou au coût après amortissement. La norme précise également les cas où les gains et les pertes découlant de variations de la juste valeur doivent être comptabilisés dans l'état des résultats. L'adoption de la nouvelle norme n'a eu aucune incidence sur les états financiers de la Société.

Les instruments financiers ont été classés dans les catégories suivantes :

Encaisse	Détenue à des fins de transaction
Créances	Prêts et créances
Créances sur apparentés	Prêts et créances
Créditeurs et charges à payer	Autres passifs
Dettes envers des apparentés	Autres passifs

Dérivés intégrés

Lors de l'adoption du chapitre 3855, la Société a examiné tous les contrats en vigueur. Il n'existe pas de dérivés intégrés qui nécessitent la présentation d'un actif ou d'un passif au bilan.

Adoption anticipée de normes et d'interprétations

La Société a choisi d'adopter les normes ci-dessous avant leurs dates d'entrée en vigueur.

Informations à fournir concernant le capital

La Société a adopté le chapitre 1535, « Informations à fournir sur le capital », du Manuel de l'ICCA, qui exige qu'une entité fournisse des informations qualitatives sur ses objectifs, ses politiques et ses procédures de gestion du capital, ainsi que des données qualitatives sur ce qu'elle considère comme du capital, sur le fait qu'elle s'est conformée aux exigences en matière de capital auxquelles elle est soumise en vertu de règles extérieures, et si elle ne s'est pas conformée aux exigences en question, les conséquences de cette inapplication. La Société a présenté les informations requises en vertu de ce chapitre à la note 3 ci-dessous.

Instruments financiers – Informations à fournir et présentation

Les nouveaux chapitres 3862, « Instruments financiers – informations à fournir », et 3863, « Instruments financiers – présentation », du Manuel de l'ICCA exigent la présentation d'informations sur l'importance des instruments financiers à l'égard de la situation financière et de la performance financière de la Société, sur la nature et l'ampleur des risques découlant des instruments financiers auxquels la Société est exposée au cours de la période et à la date de clôture, ainsi que sur la façon dont la Société gère ces risques.

Les nouvelles exigences des chapitres 3862 et 3863 en matière d'informations à fournir et de présentation n'ont pas eu d'incidence notable sur les états financiers de la Société et, le cas échéant, ont été incorporées aux états financiers et aux notes complémentaires

Conventions comptables

Encaisse et équivalents de trésorerie
L'encaisse est composée de liquidités détenues dans un compte bancaire.

Créances sur apparentés
Les créances sur apparentés et les créances sont comptabilisées au coût après amortissement, qui avoisine la juste valeur, étant donné la nature à court terme de ces actifs financiers.

Immobilisations corporelles
Les immobilisations corporelles comprennent des améliorations locatives, des ordinateurs (comprenant le matériel, les logiciels acquis et les coûts de mise en oeuvre) et du matériel. Ces actifs sont amortis selon la méthode linéaire, comme suit :

Matériel	5 ans
Ordinateurs	3 ans
Améliorations locatives	Durée du bail d'origine

Une année complète d'amortissement est comptabilisée dans l'exercice au cours duquel est faite l'acquisition.

Créditeurs et dettes envers les apparentés
Les créditeurs et les dettes envers des apparentés sont comptabilisés au coût après amortissement, qui avoisine la juste valeur, étant donné la nature à court terme de ces passifs financiers.

Avantages sociaux futurs
Les employés bénéficient de certaines indemnités particulières de départ et d'autres avantages non liés à la retraite. L'obligation au titre des prestations constituées projetées est déterminée selon la méthode actuarielle de répartition des prestations au prorata des services (considérant les meilleures estimations de la direction ayant trait aux augmentations salariales prévues, à l'âge de la retraite des employés et aux coûts de soin de santé prévus). La charge de l'exercice est composée du coût des services rendus au cours de l'exercice, des intérêts théoriques sur l'obligation au titre des prestations projetées et de l'amortissement de la perte actuarielle au-delà de 10% de l'obligation au titre des prestations constituées sur la durée moyenne résiduelle d'activité des salariés actifs.

Prestations de retraites
Tous les employés admissibles de la Société, qui y sont éligibles, participent au Régime de retraite de la fonction publique administré par le gouvernement du Canada. Malgré que le Régime de retraite de la fonction publique soit un régime à prestations déterminées, celui-ci répond à la définition d'un régime multi-employeurs et est donc comptabilisé selon les normes relatives aux régimes à cotisations déterminées puisque la Société ne dispose pas de suffisamment d'informations pour le comptabiliser comme un régime à prestations déterminées. Les cotisations de la Société au régime sont présentement déterminées par un multiple des cotisations exigées des employés et peuvent varier au fil du temps en fonction des résultats du Régime. Ces cotisations représentent l'obligation totale de la Société au titre des prestations de retraite et sont passées en charges dans l'exercice au cours duquel les services sont rendus. D'après les lois actuelles, la Société n'est pas tenue de verser des cotisations au titre des insuffisances actuarielles du Régime de retraite de la fonction publique.

Produits

Les produits sont constatés au cours de l'exercice où les services sont rendus.

Incertitude relative à la mesure

Pour préparer les états financiers selon les principes comptables généralement reconnus du Canada, la direction doit faire des estimations et formuler des hypothèses concernant les montants déclarés des actifs et des passifs, la présentation des éléments d'actif et de passif éventuels à la date des états financiers et les montants déclarés des produits et des charges de l'exercice visé. L'estimation la plus importante, dans ces états financiers, est la provision pour les avantages sociaux futurs. Les résultats réels pourraient largement différer de cette estimation.

3. Informations concernant le capital

En ce qui a trait à la gestion de son capital, la Société a pour objectifs de préserver sa capacité d'assurer la continuité de son exploitation et de remplir son mandat, de générer les fonds suffisants pour répondre à ses besoins prévus en matière d'exploitation et de capital et de s'acquitter de ses obligations financières à mesure qu'elles deviennent exigibles. Pour déterminer le montant des réserves en trésorerie qu'elle doit constituer pour les besoins de son exploitation, la Société évalue les risques liés à la planification et à l'exploitation qui sont inhérents à ses activités, en particulier le risque associé aux variations imprévues possibles du montant ou du calendrier des dépenses du ministère de la Défense nationale au titre des projets de construction. La Société prévoit des niveaux raisonnables de fonds pour éventualités dans ses projections financières afin de s'assurer qu'elle pourra continuer à remplir son mandat et à servir son client de façon efficace et en temps utile. Elle surveille en permanence ses niveaux de trésorerie et tient compte des excédents ou des déficits qui peuvent à l'occasion se produire pendant certaines périodes d'exploitation dans la détermination des tarifs de facturation de services futurs. Le capital de la Société est composé de son capital-actions et de ses bénéfices non répartis.

4. Immobilisations corporelles (en milliers de dollars)

	2008			2007
	Coût	Amortissement cumulé	Net	Net
Matériel	1 770 $	1 412 $	358 $	437 $
Ordinateurs	8 617	7 955	662	556
Améliorations locatives	973	464	509	602
	11 360 $	9 831 $	1 529 $	1 595 $

5. Provisions pour avantages futurs

Indemnité de départ et autres avantages non liés à la pension (en milliers de dollars)

Ce régime d'avantages sociaux n'est pas capitalisé et ne comporte donc pas d'actifs, ce qui entraîne un déficit du régime égal à l'obligation au titre des prestations constituées.

	2008	2007
Provision totale pour avantages sociaux futurs	**10 013 $**	8 313 $
Moins : tranche à court terme	**228**	237
	9 785 $	8 076 $

	2008	2007
Obligation au titre des prestations constituées projetées	**11 358 $**	9 047 $
Pertes actuarielles non amorties	**(1 345)**	(734)
Provision pour avantages sociaux futurs	**10 013 $**	8 313 $
Charge de l'exercice	**2 027 $**	1 782 $
Prestations versées au cours de l'exercice	**327 $**	360 $

Les principales hypothèses actuarielles adoptées pour la mesure des indemnités de départ et des prestations au titre des autres régimes d'avantages sociaux à verser par la Société sont les suivantes :

	2008	2007
Taux d'actualisation de l'obligation au titre des prestations projetées	**4,96 %**	5,15 %
Taux moyen des augmentations générales de salaire	**3,50 %**	3,24 %
Taux d'inflation	**2,50 %**	2,24 %
Taux moyen d'accroissement du coût des soins de santé	**4,50 %**	4,24 %
Taux de mortalité basés sur les tables de mortalité :		
Pensionné non assuré 1994 avec projections de mortalité jusqu'en 2015 (UP94@2015) pour 2008 et 2007	**UP94@2015**	UP94@2015
Âge à la retraite	**59**	59

La date de mesure de la dernière évaluation actuarielle de l'obligation au titre des prestations constituées était le 9 avril 2008. La prochaine évaluation actuarielle est prévue pour avril 2009.

Prestations de retraite

Les cotisations de la Société au Régime au cours de l'exercice ont été de 4 498 014 $ (4 006 873 $ en 2007). Les cotisations des employés de la Société au Régime au cours de l'exercice ont été de 2 029 674 $ (1 673 219 $ en 2007).

6. Opérations entre apparentés

La Société est apparentée à tous les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada en raison de la propriété commune. Elle transige avec ces entités dans le cours normal de ses activités dans le cadre de son mandat. Ces opérations sont mesurées à la valeur d'échange, c'est-à-dire le montant réel de la contrepartie donnée ou reçue pour les services fournis. Ses produits proviennent principalement des services qu'elle fournit au ministère de la Défense nationale.

Le ministère de la Défense nationale fournit des locaux à bureaux sans frais à certains employés de la Société.

Les créances sur apparentés et les dettes à leur payer à la clôture de l'exercice sont les suivantes (en milliers de dollars) :

	2008	2007
Créances sur :		
Ministère de la Défense nationale	9 493 $	7 267 $
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	4	84
Ressources naturelles Canada	3	-
	9 500 $	7 351 $
Dettes envers :		
Ministère de la Défense nationale	5 $	6 $
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	19	22
Justice Canada	-	2
Ressources humaines et Développement social Canada	12	8
École de la fonction publique du Canada	1	8
Commission de la fonction publique du Canada	1	-
	38 $	46 $

À la date du présent rapport, le classement chronologique des créances était le suivant (en milliers de dollars) :

	2008	2007
Exigibles (moins de 61 jours)	**9 226 $**	7 050 $
En souffrance (61-120 jours)	**213**	118
En souffrance (plus de 120 jours)	**61**	183

Au cours de l'exercice, la Société a radié un montant de 1 558 $ (1 648 $ en 2007) des créances sur apparentés pour tenir compte des corrections de facturation. La Société n'est pas exposée à un risque de crédit considérable, car ses produits proviennent du gouvernement du Canada. La Société estime que, compte tenu des taux de défaut de paiement passés, ses besoins en matière de provision pour créances douteuses sont minimes.

7. Engagement en vertu de contrats de location

La Société loue des locaux à bureaux pour accomplir ses activités. Les loyers annuels minimaux à verser s'établissent comme suit :

Exercices se terminant le 31 mars (en milliers de dollars) :

2009	1 703 $
2010	1 782
2011	1 704
2012	1 443
2013	1 353
2014	1 023
	9 008 $

8. Instruments financiers

Les instruments financiers comprennent l'encaisse, les créances sur apparentés et les dettes envers eux, ainsi que les créances et créditeurs. Les créances et les créditeurs sont essentiellement payables sur demande et ne portent pas intérêt. La valeur comptable de ces instruments financiers se rapproche de leur juste valeur à cause de leur nature à court terme. Mis à part les montants à recevoir du ministère de la Défense nationale et d'autres ministères, il n'existe aucune concentration des créances avec un seul client, donc aucun risque important de crédit.

9. Éventualités

Des lettres de crédit pour un montant total de 200 000 $ (200 000 $ en 2007) à l'égard d'obligations contractuelles n'ont pas encore été exécutées. La Société est présentement partie à des réclamations fondées en droit à l'égard d'obligations contractuelles qui totalisent 14 791 595 $ (14 628 938 $ en 2007) et à l'égard de questions en matière d'emploi qui totalisent 75 000 $ (75 000 $ en 2007). La direction et le conseiller juridique sont d'avis que la position de la Société est valable, mais l'issue des réclamations reste incertaine. Conformément aux dispositions d'une annexe au protocole d'entente entre la Société et le ministère de la Défense nationale, ce dernier prendra entièrement à sa charge le montant du règlement de toute réclamation fondée en droit, actuelle ou future, au cours de l'exercice pendant lequel survient le règlement. Compte tenu de cette annexe et de son évaluation des risques, la Société ne considère pas nécessaire d'inscrire dans ses états financiers les passifs liés aux réclamations fondées en droit.